

**IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO BALANCED SCORECARD (BSC) PARA LA  
GESTIÓN ESTRATEGICA DE LA ASOCIACIÓN CREEMOS EN TI**

**MICHAEL STEVEN CALDERÓN VARGAS  
538877**

**UNIVERSIDAD CATOLICA DE COLOMBIA  
FACULTAD DE INGENIERIA  
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL  
ALTERNATIVA PRACTICA SOCIAL  
BOGOTA  
2019**

**IMPLMENTACION DEL MODELO BALANCED SCORECARD (BSC) PARA LA  
GESTIÓN ESTRATEGICA DE LA ASOCIACIÓN CREEMOS EN TI**

**MICHAEL STEVEN CALDERÓN VARGAS  
538877**

**Trabajo de grado para optar el título de  
Ingeniero Industrial**

**Director  
Luis Francisco Pedraza  
Dr. Ciencias Químicas**

**UNIVERSIDAD CATOLICA DE COLOMBIA  
FACULTAD DE INGENIERIA  
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL  
ALTERNATIVA PRACTICA SOCIAL  
BOGOTA  
2019**



## Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-NC-ND 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:

**Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-NC-ND 2.5)**

Para leer el texto completo de la licencia, visita:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/co/>

**Usted es libre de:**



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

### Bajo las condiciones siguientes:



**Atribución** — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



**No Comercial** — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.



**Sin Obras Derivadas** — No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

Bogotá, 29, mayo, 2019



## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. GENERALIDADES	17
1.1 ANTECEDENTES	17
1.1.2 Propuestas de modelo balanced scorecard en organizaciones	17
1.1.4 Técnicas del Balanced Scorecard para medición del cumplimiento del plan estratégico de una empresa	18
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.2.1 Descripción del problema.	19
1.2.2 Formulación del Problema	21
1.3 OBJETIVOS	21
1.3.1 Objetivo general	21
1.3.2 Objetivos específicos	21
1.4 JUSTIFICACIÓN	22
1.5 DELIMITACIÓN	23
1.5.1 Espacio	23
1.5.2 Tiempo.	24
1.6 MARCO REFERENCIAL	24
1.6.1 Marco teórico.	24
1.6.1.1 Balanced Scorecard (BSC):	24
1.6.1.2 Análisis DOFA	26
1.6.1.3 Perfiles de cargo por competencias	27
1.6.1.4 Gestión del Recurso Humano como factor estratégico	28
1.6.1.5 Gestión de Procesos	28
1.6.1.6 Indicadores de medición	29
1.6.2 Marco Conceptual	29
1.6.2.3 Diagramas de flujo:	29
1.6.2.3 Competencia y Desempeño Talento Humano	30
1.6.2.4 Planificación Estratégica	31
1.6.2.5 Clima organizacional en la gestión del cambio	32
1.6.2.7 Direccionamiento organizacional	32
1.6.3 Marco Legal	32
1.6.3.1 Ley 1712 de 2014	32
1.7. METODOLOGIA	33
1.7.1 Tipo de Investigación	33
1.7.2 Fuentes de Información	33
1.8 DISEÑO METODOLOGICO	33
2. ANALISIS INTERNO Y EXTERNO	33
2.1 ANALISIS INTERNO	34
2.1.1 Misión	34
2.1.2 Visión	35

2.1.3 Valores	36
2.1.4 Compromiso Social	36
2.1.5 Servicio	39
2.1.6 Clientes	39
2.2 ANALISIS EXTERNO	39
2.2.2 Análisis PESTEL	39
2.2.3 Variables	
2.2.3.1 Politico	
2.2.3.2 Social	
2.2.3.3 Legal	
2.2.3.4 Tecnológico	
2.2.3.5 Economico	39
2.2.4 Identificar debilidades, fortalezas, oportunidades, y amenazas de la organización.	42
2.2.4.1 Identificación de debilidades	42
2.2.4.2 Identificación de fortalezas	43
2.2.4.3 Identificación de amenazas	44
2.2.4.4 Identificación de oportunidades	45
 3. DISEÑO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS	 46
3.1 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS	46
3.1.2 ¿Que es la asociación creemos en ti?	46
3.1.3 Misión propuesta	46
3.1.4 Visión propuesta	46
3.1.5 Diagramas de flujo de proceso	47
3.1.6 Partes interesadas	49
3.2 OBJETIVOS ESTRATEGICOS SEGÚN PERSPECTIVA FINANCIERA, PROCESOS INTERNOS, CLIENTE, APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO.	51
3.2.1 Perspectiva Financiera	51
3.2.2 Perspectiva Procesos Internos	51
3.2.3 Perspectiva Cliente	51
3.2.4 Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento	51
3.3 ANALISIS DE LA MATRIZ DOFA POR PERSPECTIVA	52
 4. DISEÑO DE MODELO BALANCED SCORECARD	 57
4.1 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	57
4.2 PERSPECTIVA FINANCIERA	63
4.3 PERSPECTIVA PACIENTE	68
4.4 PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	73
4.5 MAPA ESTRATÉGICO	78
 5. PLAN DE ACCIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DE INDICADORES	 79

5.1 PLAN DE ACCIÓN PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	79
5.2 PLAN DE ACCIÓN PERSPECTIVA FINANCIERA	82
5.3 PLAN DE ACCIÓN PERSPECTIVA PACIENTE	85
5.4 PLAN DE ACCIÓN PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	88
6. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO BALANCED SCORECARD	92
INSTITUCIONALES	95
ESPECÍFICAS	95
6.1 PERSPECTIVA FINANCIERA	95
6.2 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	97
7. CONCLUSIONES	109
8. RECOMENDACIONES	111
9. BIBLIOGRAFIA	112
10. ANEXOS	115

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro1. Pasos para el desarrollo de mediciones de una empresa	17
Cuadro 2. Diseño Metodológico.	32
Cuadro 3. Análisis Pestel.	39
Cuadro 4. Debilidades de la Asociación Creemos en Ti.	40
Cuadro 5. Fortalezas de la Asociación Creemos en Ti.	41
Cuadro 6. Amenazas de la Asociación Creemos en Ti.	42
Cuadro 7. Partes interesadas.	48
Cuadro 8. Análisis de matriz de procesos internos.	50
Cuadro 9. Análisis de matriz financiera.	51
Cuadro 10. Análisis de matriz Paciente.	52
Cuadro 11. Análisis de matriz Aprendizaje y Conocimiento.	53
Cuadro 12. Perspectiva Procesos Internos.	56
Cuadro 13. Perspectiva Financiera.	61
Cuadro 14. Perspectiva paciente.	66
Cuadro 15. Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento.	71
Cuadro 16. Codificación de formatos de la organización	90
Cuadro 17. Formato de manual de funciones actual	91
Cuadro 18. Perfil de Cargo y manual de funciones implementado	92
Cuadro 19. Competencias del cargo	93

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Reporte de los casos de delitos sexual en las capitales en 2018.	18
Figura 2. Ubicación Asociación Creemos en Ti.	22
Figura 3. La secuencia que debe seguir la confeccion y desarrollo del CMI	24
Figura 4. Factores de la herramienta PESTEL.	25
Figura 5. Mapa de procesos de la organización.	35
Figura 6 Estructura Organizacional.	36
Figura 7. Estructura Organizacional Propuesta.	45
Figura 8. Diagrama del Flujo de Gestión de Remisiones.	46
Figura 9. Diagrama de flujo del proceso de Gestión de Historias Clinicas.	47
Figura 10. Programación de reunión con supervisores.	95
Figura 11. Lista de síntomas previo, durante, y final dentro del sistema.	98
Figura 12. Fecha y numero de encuestados.	99
Figura 13: Aspectos a evaluar en el area administrativa.	100
Figura 14. Resultados de encuestas aplicadas al area administrativa.	100
Figura 15. Aspectos a evaluar area de psicologia.	101
Figura 16. Resultados de encuestas aplicadas al area psicologica	102
Figura 17. Resultados de encuestas aplicadas al area psicologica	102
Figura 18. Aspectos a evaluar área de pedagogía.	103
Figura 19. Resultados de encuestas aplicadas al area psicologica	103

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Reporte general al 30 de enero de 2019.	19
Tabla 2. Hoja de vida Procesos Internos indicador 1.	57
Tabla 3. Hoja de vida Procesos Internos indicador 2.	58
Tabla 4. Hoja de vida Procesos Internos indicador 3.	59
Tabla 5. Hoja de vida Procesos Internos indicador 4.	60
Tabla 6. Hoja de vida Perspectiva Financiera indicador 1.	62
Tabla 7. Hoja de vida Perspectiva Financiera indicador 2.	63
Tabla 8. Hoja de vida Perspectiva Financiera indicador 3.	64
Tabla 9. Hoja de vida Perspectiva Financiera indicador 4.	65
Tabla 10. Hoja de vida Perspectiva paciente indicador 1.	67
Tabla 11. Hoja de vida Perspectiva paciente indicador 2.	68
Tabla 12. Hoja de vida Perspectiva paciente indicador 3.	69
Tabla 13. Hoja de vida Perspectiva paciente indicador 4.	70
Tabla 14. Hoja de vida Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento indicador 1.	72
Tabla 15. Hoja de vida Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento indicador 2.	73
Tabla 16. Hoja de vida Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento indicador 3.	74
Tabla 17. Hoja de vida Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento indicador 4.	75
Tabla 18: Plan de Acción Perspectiva Procesos Internos Indicador 1.	77
Tabla 19: Plan de Acción Perspectiva Procesos Internos Indicador 2.	78
Tabla 20: Plan de Acción Perspectiva Procesos Internos Indicador 3.	79
Tabla 21: Plan de Acción Perspectiva Procesos Internos Indicador 4.	79
Tabla 22: Plan de Acción Perspectiva Financiera Indicador 1.	80
Tabla 23: Plan de Acción Perspectiva Financiera Indicador 2.	81
Tabla 24: Plan de Acción Perspectiva Financiera Indicador 3.	82
Tabla 25: Plan de Acción Perspectiva Financiera Indicador 4.	83
Tabla 26: Plan de Acción Perspectiva Paciente Indicador 1.	83
Tabla 27: Plan de Acción Perspectiva Paciente Indicador 2.	84
Tabla 28: Plan de Acción Perspectiva Paciente Indicador 3.	85
Tabla 29: Plan de Acción Perspectiva Paciente Indicador 4.	86
Tabla 30: Plan de Acción Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento Indicador 1.	86
Tabla 31: Plan de Acción Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento Indicador 2.	87
Tabla 32: Plan de Acción Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento Indicador 3.	88
Tabla 33: Plan de Acción Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento Indicador 4.	89

## LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica 1: Afectación Indicador 1 Procesos Internos.	77
Grafica 2: Afectación Indicador 2 Procesos Internos.	78
Grafica 3: Afectación Indicador 3 Procesos Internos.	79
Grafica 4: Afectación Indicador 4 Procesos Internos.	80
Grafica 5: Afectación Indicador 1 Financiera.	81
Grafica 6: Afectación Indicador 2 Financiera.	81
Grafica 7: Afectación Indicador 3 Financiera.	82
Grafica 8: Afectación Indicador 4 Financiera.	83
Grafica 9: Afectación Indicador 1 Paciente.	84
Grafica 10: Afectación Indicador 2 Paciente.	84
Grafica 11: Afectación Indicador 3 Paciente.	85
Grafica 12: Afectación Indicador 4 Paciente.	86
Grafica 13: Afectación Indicador 1 Aprendizaje y Conocimiento.	87
Grafica 14: Afectación Indicador 2 Aprendizaje y Conocimiento.	88
Grafica 15: Afectación Indicador 3 Aprendizaje y Conocimiento.	89
Grafica 16: Afectación Indicador 4 Aprendizaje y Conocimiento.	89

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Perfil de Cargo y funciones Directora General.	113
Anexo B. Perfil de Cargo y funciones Directora Administrativa.	114
Anexo C. Perfil de Cargo y funciones Coordinadora técnico Administrativa.	115
Anexo D. Perfil de Cargo y funciones Coordinadora administrativa.	116
Anexo E. Perfil de Cargo y funciones Coordinadora Contable.	117
Anexo F. Perfil de Cargo y funciones Coordinador de tecnología e información.	118
Anexo G. Perfil de Cargo y funciones Supervisor Víctimas.	119
Anexo H. Perfil de Cargo y funciones Psicólogo víctimas.	120
Anexo I. Perfil de Cargo y funciones Psicólogo Ofensores.	121
Anexo J. Perfil de Cargo y funciones Supervisor de Calidad.	122
Anexo K. Perfil de Cargo y funciones Recepción 1.	123
Anexo L. Perfil de Cargo y funciones Recepción 2.	124
Anexo M. Perfil de Cargo y funciones Archivo 1.	125
Anexo N. Perfil de Cargo y funciones Archivo 2.	126
Anexo O. Perfil de Cargo y funciones pedagogía.	127
Anexo P. Perfil de Cargo y funciones Auxiliar Contable.	128



## GLOSARIO

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:** Es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad de los bienes y servicios que se proveen.

**BALANCED SCORECARD (BSC):** Es una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas claves de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados.

**PROSPECTIVA:** Disciplina que permite analizar el futuro para poder obrar con mayor seguridad en el presente. Metodología de planeación de estados futuros a partir de la formulación de escenarios.

**LIDERAZGO ORGANIZACIONAL:** La descripción de esta aceptación se deduce directamente de las definiciones de liderazgo y organización. Lo que nos muestra así que el liderazgo organizacional puede entenderse básicamente como situación de superioridad en que se hallan algunas personas en sus respectivas organizaciones ya que por sus capacidades notables consiguen que los equipos que dirigen vayan a la cabeza con los fines organizacionales.

**CALIDAD:** Capacidad de la institución por responder en forma consistente, rápida y directa a las necesidades de los usuarios.

Mediciones directas: Grado de satisfacción de los usuarios.

Mediciones indirectas: mejorar los atributos y características de los productos

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:** Objetivos planteados por una organización para lograr determinadas metas y a largo plazo la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

**INDICADORES:** "Es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso"<sup>1</sup>

**NNA:** Niños, Niñas y Adolescentes

---

<sup>1</sup> CMI gestión. Cuadro de mando integral. {en línea}. Disponible en {<http://cmigestion.es/cuadro-de-mando-integral/>}.Recuperado Abril 2018

## RESUMEN

El presente proyecto tiene como fin implementar el modelo Balanced Scorecard (BSC) como un sistema de gestión estratégica, mediante el análisis de las cuatro perspectivas que propone el modelo en la ONG Asociación Creemos en Ti, en la ciudad de Bogotá.

Inicialmente se realizará un análisis interno y externo a través de las herramientas DAFO y PESTEL para establecer el estado actual de la organización, este análisis proporciona la información para fijar los objetivos estratégicos a cumplir, posteriormente se establecerán las estrategias que permitirán alcanzar las metas propuestas, mediante un plan de acción que le dará trazabilidad al cumplimiento de las mismas, adaptando indicadores al software disponible, de manera que se puedan tomar decisiones con información en tiempo real, logrando fortalecer la estructura organizacional volviéndola más sólida y eficiente.

**Palabras clave:** Objetivos Estratégicos, Estrategia, Indicador, Gestión estratégica, Balanced Scorecard.

## **ABSTRACT**

The purpose of this project is to implement the Balanced Scorecard (BSC) model as a strategic management system, by analyzing the four perspectives proposed by the model in the ONG Association Creemos en Ti, in the city of Bogotá.

Initially an internal and external analysis will be carried out through the DOFA and PESTEL tools to establish the current state of the organization, this analysis provides the information to set the strategic objectives to be met, later the strategies that will allow reaching the goals will be established. proposals, through an action plan that will give traceability to compliance with them, adapting indicators to the available software, so that decisions can be made with information in real time, thus strengthening the organizational structure, making it more solid and efficient.

Keywords: Strategic Objectives, Strategy, Indicator, Strategic management, Balanced Scorecard.

## INTRODUCCIÓN

En Colombia la falta de presupuesto para el desarrollo de planes sociales ha afectado a las organizaciones sin ánimo de lucro benefactoras de dicho rubro, ya que cuentan con recursos financieros limitados para adquirir herramientas que les permita facilitar y mejorar los procesos organizacionales internos.

El Balanced Scorecard (BSC) al ser una herramienta que brinda a las organizaciones la estructura para medir y controlar sus actividades desde cuatro perspectivas básicas que propone Robert Kaplan y David Norton en 1992, financiera, aprendizaje y conocimiento, procesos internos y clientes permitiendo a las organizaciones “hacer un seguimiento de sus resultados financieros, monitoreando simultáneamente los avances en desarrollar las capacidades y adquirir los activos intangibles que necesitan para el crecimiento futuro”<sup>2</sup>

El presente proyecto tiene como fin implementar el modelo balanced scorecard para la gestión estratégica de la Asociación Creemos en Ti, por lo cual se realizó un análisis interno y externo para conocer el estado actual en el que se encuentra la organización, para este análisis se utilizara la herramienta de diagnóstico PESTEL y DOFA que alineadas permiten establecer detalladamente el estado actual de la Asociación Creemos en Ti. El resultado de este análisis proporcionara la información para identificar falencias desde las cuatro perspectivas que se proponen permitiendo definir estrategias e indicadores para la implementación del modelo balanced scorecard (BSC) en la organización, como último se fijara un plan de acción que permitirá ejecutar y dar seguimiento a los objetivos, indicadores y metas establecidos para fortalecer la gestión estratégica haciendo uso adecuado de los recursos.

Mediante el desarrollo del modelo y teniendo en cuenta el crecimiento que ha tenido organización, se abordará el desarrollo del talento humano como un factor estratégico, enfocado en emplear el capital intelectual para lograr construir una organización inteligente a través del aprendizaje continuo e innovador.<sup>3</sup>

Finalmente, la Asociación Creemos en Ti lograra tomar decisiones en tiempo real haciendo uso del software que se encuentra implementado para lograr una gestión exitosa de su operación, minimizando y eliminando reprocesos que afectan las metas establecidas, de manera que se tomen decisiones asertivas para el fortalecimiento organizacional a mediano plazo.

---

<sup>2</sup> KAPLAN, Robert s, NORTON, David p. En: Harvard Business School Publishing Corporation. Julio 2007. P.1

<sup>3</sup> MEJIA GIRALDO, Armando, JARAMILLO ARANGO, Marcela. Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. Enero junio, 2006. P44

## **1. GENERALIDADES**

### **1.1 ANTECEDENTES**

Las organizaciones no gubernamentales (ONG) y el estado han trabajado a favor de los menos favorecidos en diferentes enfoques en este proceso se han aproximado a partir de un conjunto de cambios para lograrlo, actualmente el gobierno cuenta con un programa de financiación para organizaciones que luchan contra esta problemática brindando apoyo psicológico especializado aportando lineamientos para el desarrollo integral de los niños, en la lucha de esta problemática nace la Asociación Creemos en Ti, fundada en 1998 por la Doctora Mónica Vejarano Velandia vinculada con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar prestando servicio de terapia especializada para niños niñas y adolescentes víctimas de abuso y maltrato familiar.

En el emprendiendo de su trayectoria para combatir esta problemática brindado bienestar a los niños y sus familias, iniciando con un contrato de 300 sesiones y un personal de 6 personas lograron a través de los años desarrollar y estandarizar protocolos de intervención para el desarrollo integral de los niños niñas y adolescentes, esto los ha llevado a convertirse en el operador con el mayor número de casos atendidos, contando actualmente con un personal de 85 personas y combatiendo esta problemática en diferentes departamentos como los son Cundinamarca, valle y Boyacá atendiendo en Colombia a más de 2000 mil niños y sus familias.

Adicionalmente existen fundaciones que trabajan con esta problemática en la ciudad de Bogotá brindando este apoyo a niños, niñas y adolescentes, combatiendo la alta demanda de casos reportados a medicina legal en los últimos dos años, con el fin de poder brindar apoyo a todas los niños y sus familias víctimas, dentro de las cuales se encuentra la fundación Pisingos y Rehabilitar organizaciones con una población de 300 y 700 niños respectivamente, estas fundaciones se han vinculado al instituto colombiano de bienestar familiar recientemente debido a la cantidad de casos que requieren atención, al ser fundaciones nuevas en la prestación de este servicio los defensores de familias y autoridades competente de las localidades en Bogotá realizan el mayor porcentajes de remisiones a la Asociación Creemos en Ti por la confiabilidad y calidad del servicio prestado.

**1.1.2** Propuestas de modelo balanced scorecard en organizaciones. A continuación, se destacan algunos casos que muestran los impactos positivos que tienen las organizaciones al adoptar el modelo BSC.

**1.1.2** Guía metodológica para la planificación estratégica en pymes del sector servicios basada en balanced scorecard. En este documento el autor resalta uno de los beneficios que se obtienen del Balance Scorecard “sistema integral que es

capaz de entrelazar cuatro perspectivas diferentes, contrario a lo que muchos empresarios expresan acerca de que el Balanced scorecard es únicamente un sistema de gestión, mediante el desarrollo de este proyecto se evidenció que el Balanced scorecard es un sistema para medir y administrar el desempeño de las empresas.”<sup>4</sup>

**1.1.3 Metodología Integrada para el control Estratégico y la mejora continua,** basada en el Balanced Scorecard y el Sistema de Gestión de Calidad. Aplicación de una organización de servicios en Colombia: El resultado de esta investigación se puede resaltar el impacto positivo que tiene la aplicación de estos modelo, el autor concluye que “el entorno empresarial cada vez más competitivo y cambiante, las organizaciones están llamadas a buscar e implementar métodos de gestión organizacional que considere a la empresa como un todo, como una red de procesos que contribuye desde diversas perspectivas en la búsqueda de objetivos organizacionales, que permita la generación de capacidades y la captura de sinergias para alinear la estrategia con el diario accionar, que generalmente se encuentra divorciado en las organizaciones”.<sup>5</sup>

**1.1.4 Técnicas del Balanced Scorecard para medición del cumplimiento del plan estratégico de una empresa.** En el contenido del documento los autores definen las siguientes actividades, como los pasos a seguir para el desarrollo de este tipo de mediciones en una empresa (véase en el cuadro x):

**Cuadro1. Pasos para el desarrollo de mediciones de una empresa**

<b>1</b>	levantamiento de información del Plan estratégico
<b>2</b>	Evaluar y de ser necesario replantear indicadores para medir el cumplimiento del plan estratégico
<b>3</b>	Diseñar e Implantar el cuadro de mando integral
<b>4</b>	Evaluar el cumplimiento del plan estratégico
<b>5</b>	Recopilar factores internos y externos de acuerdo con el plan estratégico
<b>6</b>	correlacionar las oportunidades y las amenazas externas con las fortalezas y las debilidades internas, para crear alternativas de estrategias posibles de modo eficaz
<b>7</b>	Calificar estrategias en una escala del uno al cuatro

<sup>4</sup> BARRAGAN DUEÑAS, Nubia Ximena. GUÍA METODOLÓGICA PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES DEL SECTOR SERVICIOS BASADA EN BALANCED SCORECARD, Bogotá D.C: Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. 2010. P62

<sup>5</sup> JIMENEZ, Genett, ZAPATA, Emilio. Metodología Integrada para el control Estratégico y la mejora continua, basada en el Balanced Scorecard y el Sistema de Gestión de Calidad. Soledad: Institución Universitaria ITSA. Facultad de Ingeniería. Julio, 2018. P19.

Cuadro 1. (Continuación)

<b>8</b>	Definir las actividades logros y fechas específicas para desarrollar estrategias
<b>9</b>	Validar Flujos de proceso y manejo de la información
<b>10</b>	Análisis de informes e indicadores existentes para consolidar y proponer KPI's, para la realizar seguimiento a los planes tácticos y operativos
<b>11</b>	Construir una herramienta computacional

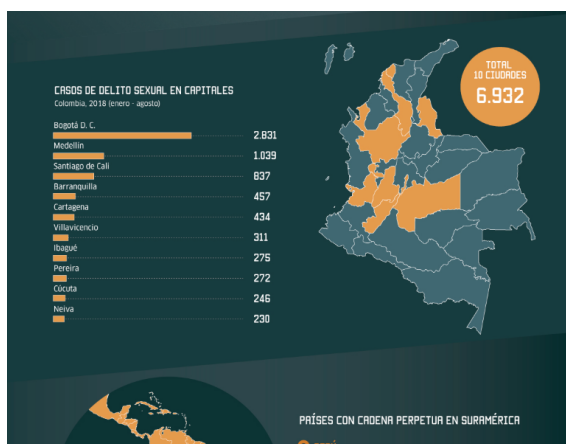
Fuente: JIMENEZ GUEVARA, Luisa Fernanda, ARIZA GAITAN, Andrés Alberto. Bogotá: Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Abril-junio. 2015. vol6.p106.

## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

**1.2.1 Descripción del problema.** El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar en el año 2018 “destaca que, a diario, dicha entidad registra 66 casos de violencia contra menores de edad en todo el país. También el incremento que se ha presentado con respecto a los primeros trimestres de los años pasados: 2016 (4.834), 2017 (5.449) y 2018 (5.870)”, reportado por el diario el Tiempo<sup>6</sup>, diariamente hasta el 2018 un promedio de 63 casos diarios por fiscalía, como se puede observar según el ICBF en el año 2017 tuvo un crecimiento con respecto al 2016 del 12.7% de los casos reportados y con respecto al 2018 un 21% registrando un alza de los casos diarios reportados en Colombia por abuso sexual infantil. A continuación, se muestra las ciudades con más casos reportados (Véase la figura 1), dentro de la cual Bogotá aparece como una de las ciudades con mayor numero casos registrados.

Figura 1. Reporte de los casos de delitos sexual en las capitales en 2018

<sup>6</sup> EL TIEMPO. Bogotá. 25, abril, 2018. sec1, 1p



Fuente. EL TIEMPO.

En el desarrollo de esta gestión, el ICBF ha venido aumentando el número de sesiones licitadas a los operadores debido a la fuerte creciente de los casos, dentro de las cuales se encuentra La Asociación Creemos en Ti. Esta organización ha visto el impacto que ha generado el crecimiento de esta problemática, reflejado en el aumento de sus actividades, debido a que ha pasado de licitar con ICBF en el 2014 un total de 3000 sesiones mensuales con una población de 800 niños a tener un contrato por 5500 sesiones y una población de 1500 niños a enero de 2019, generando un crecimiento del 83% en los últimos 5 años, esto ha llevado a la organización a tomar decisiones basadas en las necesidades que se presentan en el desarrollo de sus actividades dejando a un lado la Gestión Estratégica presentado falencias en:

- Asignación de Recursos
- Control de Actividades
- Reprocesos en sus Actividades
- Baja Productividad
- Aumento en Gastos Diversos
- Integración entre áreas de trabajo
- Desarrollo Integral del Recurso Humano
- Toma de decisiones basadas en criterios

De acuerdo a lo anterior se puede observar el número de casos que no son gestionados por la organización, debido a que mensualmente el ICBF asigna en promedio 500 remisiones mensuales para ingresar al programa, de las cuales la organización gestiona un promedio de solo 260 remisiones las cuales representan solo el 48% del total de las remisiones recibidas por ICBF, esta gestión depende del número de casos cerrados reportados mensualmente por el área de psicología para la gestión vinculación de nuevas remisiones al programa, actividad que no cuenta con un control operativo ni administrativo, esto no ha permitido vincular un mayor número de pacientes al programa, lo que ha llevado a la organización a tener



una lista de espera de 700 remisiones acumuladas según reporte de enero de 2019 (véase en tabla 1).

Tabla1: Reporte general al 30 de enero de 2019

<b>REPORTE GENERAL DE OPERACIÓN AL 30 DE ENERO DE 2019</b>	
Numero de sesiones por mes contratadas con el ICBF	5500
Numero de sesiones realizadas por mes de la organización	5900
Numero de Remisiones Mensuales	500
Numero de Remisiones Gestionadas por mes	260
Numero de Remisiones sin gestión Acumuladas	700

Fuente. Asociación Creemos en Ti

La finalidad de este proyecto es ofrecer a la Asociación Creemos en Ti una opción fácil y económica para maximizar el rendimiento de la operación a través del uso adecuado de sus recursos, de tal modo que la organización mejore sus áreas de trabajo, minimice los gastos diversos de la operación, así mismo incentive y motive al recurso humano como parte fundamental del crecimiento organizacional.

Mediante el modelo Balanced Scorecard se buscará adoptar los pasos a seguir para la aplicación de este, de manera que se logre fortalecer a la organización en las cuatro perspectivas básicas que propone el modelo como financiera, cliente, procesos Internos y aprendizaje, permitiendo a la organización hacer un seguimiento del uso de sus recursos y actividades, formando una estructura sólida en busca de una gestión operacional exitosa.

**1.2.2 Formulación del Problema.** ¿Cómo la implementación del modelo Balanced Scorecard podrá mejorar la gestión estratégica en la Asociación Creemos en Ti?

### **1.3 OBJETIVOS**

**1.3.1 Objetivo general.** Implementar el modelo Balanced Scorecard para la mejora de la gestión estratégica en la Asociación Creemos en ti

**1.3.2 Objetivos específicos.**

- Realizar un diagnóstico del estado operativo y administrativo actual de la Asociación Creemos en Ti.
- Establecer los objetivos estratégicos que garanticen el cumplimiento de las partes interesadas de cada perspectiva integrada.

- Diseñar el modelo Balanced Scorecard (BSC), para la Asociación Creemos en Ti.
- Proponer plan de acción para el cumplimiento de indicadores establecidos
- Implementar el modelo balanced scorecard (BSC), en la Asociación Creemos en Ti.

## 1.4 JUSTIFICACIÓN

La gestión estratégica es el fundamento que ha impulsado el desarrollo de esta propuesta ya que la Asociación Creemos en Ti ha venido luchando y velando por los derechos de los niños por más de 20 años en busca de mejorar la calidad de vida de ellos y sus familias, en los últimos 3 años esta problemática ha tenido un aumento significativo en las principales ciudades del país dentro de las cuales se encuentra Bogotá, debido a esto la organización ha aumentado su capacidad de operación, esto ha llevado a la organización a satisfacer las necesidades de su gestión a medida que se presentan sin contar con una planeación previa, generando irregularidades y reprocesos en la gestión interna operativa y administrativa, careciendo de una estructura organizacional sólida.

De acuerdo a en la entrevista que se realizó a la PhD Mónica Vejarano directora y fundadora<sup>7</sup> de la organización revelo que uno de sus mayores desafíos ha sido fortalecer la estructura interna de la organización, con el fin de maximizar su operación en busca de gestionar el mayor número de remisiones recibidas por parte del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, ya que no cuenta con un control de sus actividades de manera que desconoce el estado de productividad de su operación y los gastos generados en su ejecución.

En busca de fortalecer la organización internamente se ha propuesto el modelo balanced scorecard el cual según Alberto Fernández profesor adjunto del IESE articula este modelo como uno de los más importantes en planificación y gestión de empresas de los últimos años.<sup>8</sup> contribuye a identificar y resolver problemas que no permiten el crecimiento exitoso de las organizaciones.

A través de la integración de este modelo en la Planificación y Gestión Estratégica se desea maximizar el rendimiento de la organización buscando el cumplimiento total de remisiones enviadas por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.

---

<sup>7</sup> ENTREVISTA con Mónica Vejarano Velandia, Directora y fundadora. Bogotá, 10 de enero de 2019

<sup>8</sup> FERNANDEZ, Alberto. El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. En: Revista de antiguos alumnos de la IESE. Marzo, 2001, no.75, p32.

Actualmente la Asociación Creemos en Ti se encuentra en un proceso de implementación de un sistema de información centralizado basado en el flujo de proceso del paciente desarrollado por un estudiante de ingeniería industrial de la

Universidad Católica de Colombia, logrando maximizar el rendimiento en la gestión de la información y canales de comunicación a través de un software integrado, el cual se utilizara para trabajar y mejorar una de las perspectivas que propone el modelo del BSC o CMI que hace referencia a los

## 1.5 DELIMITACIÓN

Figura 2. Ubicación Asociación Creemos en Ti

Fuente. GOOGLE MAPS. Ubicación del Sector. [En Línea]. Bogotá (febrero de 2019). Disponible en: <https://www.google.com/maps/place/Ci.+39+%2328-40,+Bogot%C3%A1/@4.6274795,-74.0778121,19.75z/data=!4m5!3m4!1s0x8e3f9bd545307b17:0x7553d0c6d4e4cc7e!8m2!3d4.6275091!4d-74.0778943>

**1.5.2 Tiempo.** El presente proyecto inició en el segundo ciclo del 2019 según la planeación para el anteproyecto, el desarrollo del proyecto tiene una duración aproximada de 4 meses.

**1.5.3 Contenido.** La temática a desarrollar en este proyecto comprende los antecedentes del modelo balanced scorecard, el diagnóstico del estado actual operativo y administrativo de la Asociación Creemos en Ti, pasos para el desarrollo de objetivos estratégicos como el indicador correspondiente, plan de acción que le dará seguimiento al cumplimiento del modelo.

**1.5.4 Alcance.** Este proyecto se basa en el diagnóstico y análisis del estado operativo y administrativo actual de la Asociación Creemos en Ti, mediante la consulta de documentación de la organización, modelos de BSC aplicados, artículos y revistas, además de material académico aportado por la universidad para la aplicación del modelo como mejora de la gestión estratégica de la organización.

De acuerdo con la Asociación Creemos en Ti en donde se realizó la practica social, busca la implementación del modelo balanced scorecard mediante las perspectivas básicas que se proponen como la perspectiva financiera, procesos internos, paciente, aprendizaje y conocimiento, mejorando la gestión estratégica mediante indicadores y controles de sus actividades para el fortalecimiento de la estructura organizacional.

## **1.6 MARCO REFERENCIAL**

**1.6.1 Marco teórico.** De acuerdo con la formulación del proyecto los conceptos a tener en cuenta para el desarrollo del modelo son los siguientes:

**1.6.1.1 Balanced Scorecard (BSC).** “Según Robert S. Kaplan y David P. Norton, Revoluciono el pensamiento convencional sobre la medición del desempeño. Al ir más allá de las mediciones financieras, el concepto le ha brindado a una generación de ejecutivos unas mejores compresiones de lo que sus empresas realmente están haciendo.”<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> KAPLAN, Robert s, NORTON, David p. En: Harvard Business School Publishing Corporation. Julio 2007. P.1

El autor propone como base la implementación del BSC para el sistema de Gestión Estratégica ya que las empresas que han adoptado este modelo han mejorado y clarificado las mejoras deseadas en el rendimiento de la organización, ya brinda alinear las metas de sus clientes internos para la vinculación de los objetivos estratégicos establecidos para la ejecución eficiente de la operación.<sup>10</sup>

De acuerdo a Alberto Fernández describe en su artículo El Balanced Scorecard: ayudando a implementar la estrategia describe el como un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

El Cuadro de Mando Integral se ha implantado en empresas grandes y pequeñas, en sectores regulados y no regulados, en organizaciones con y sin ánimo de lucro, así como en empresas con alta rentabilidad y con pérdidas. El cambio depende de nuestro grado de satisfacción con el actual modelo de gestión y con la comprensión de la estrategia de la empresa que demuestran las personas de nuestra organización.<sup>11</sup>

Se destaca el éxito que reflejan los autores en la adopción del modelo Balanced Scorecard (BSC) o también llamado Cuadro de Mando Integral, ya que le da la posibilidad a cualquier tipo de organización ya sea pequeña, mediana o grande dado que permite a los gerentes, inversionistas y fundadores alinear los objetivos individuales y grupales, logrando el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos.

Adicionalmente el BSC o CMI se diferencia de un sistema tradicional de índices de gestión como puede ser el Tableau de bord y el CMI consiste en la forma en la que se seleccionan los indicadores, por lo que es importante planificar esta operación y acoplar la información necesaria y suficiente con el fin de que, por parte de la dirección, pueda ser definido con claridad el modelo de negocio sin que la falta o incorrección de los datos aportados den lugar a la aparición de fallos apreciables en esta decisión tan esencial.<sup>12</sup>

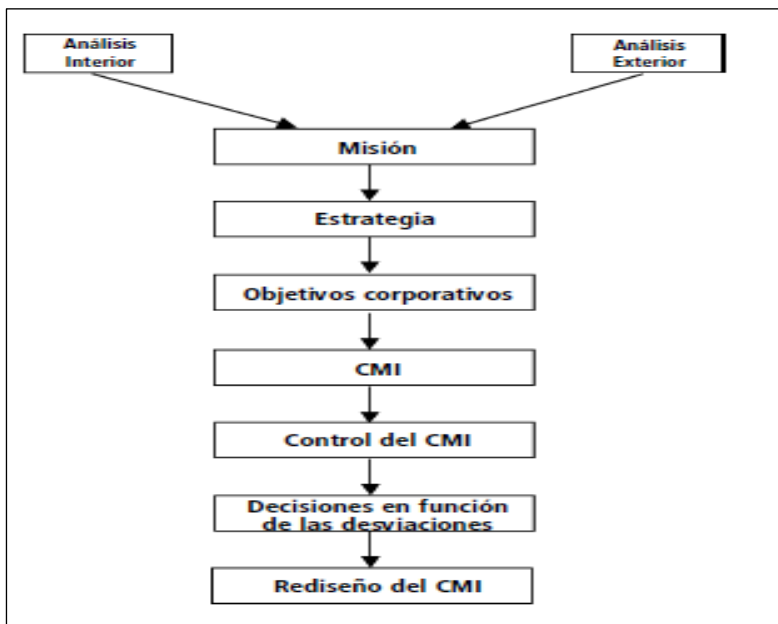
Figura 3. La secuencia que debe seguir la confección y desarrollo del CMI

---

<sup>10</sup> Ibid., p.11

<sup>11</sup> FERNANDEZ, Alberto. El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. En: Revista de antiguos alumnos de la IESE. Marzo, 2001, no.75, p32.

<sup>12</sup> FERNANDEZ HATRE, Indicadores de gestión y cuadro de mando integral [en línea]. Ciudad: Editor Instituto de desarrollo económico del principio de Asturias [10 de marzo]. Disponible en Internet : < <http://files.yomaira-orozcocorrea.webnode.es/200000366-def56e0e94/MANDO%20INTEGRAL.pdf> >



Fuente. Fernandez Hatre Alfonso<sup>13</sup>

**1.6.1.2 Análisis DOFA.** “El análisis DAFO (o DOFA) es una herramienta de gestión que facilita el proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas, y para el desarrollo de proyectos de mejora. El nombre DAFO, responde a los cuatro elementos que evalúan en el desarrollo del análisis: las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.”<sup>14</sup>

Para el desarrollo de la matriz DOFA es necesario identificar de acuerdo a los 4 puntos que propone el modelo los factores económicos, políticos, sociales que impactan en el desarrollo de las organizaciones para lo cual se requiere de un grupo interno y externo a la organización para la ejecución exitosa del modelo.

Para este proyecto de grado se toma en consideración a la hora de realizar el análisis interno de la organización abarcando las cuatro perspectivas a mejorar identificando los factores que impactan en su desarrollo para el diseño de los objetivos estratégicos que ayudaran a la organización a formar una estructura organizacional sólida.

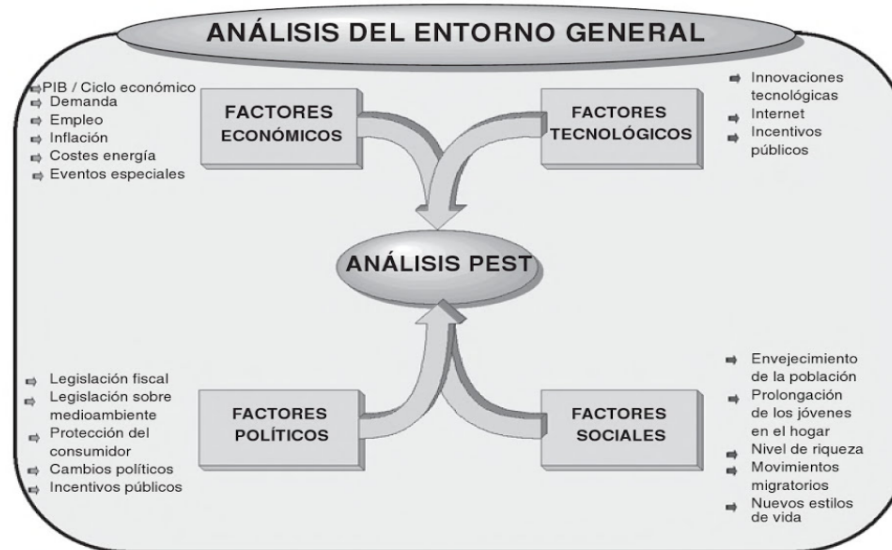
Este análisis se complementa con la herramienta PESTEL ya que cualquier organización debe pronosticar y estar actualizada en las tendencias mundiales que impactan en el desarrollo de sus actividades por lo que esta herramienta nos permite

<sup>13</sup> Ibid., P19

<sup>14</sup> EDUARDO LEYTON. Análisis DOFA y análisis PEST [en línea]. Bogotá: Editor [citado 20 febrero, 2019]. Disponible en Internet: < <http://empresascreciendobien.com/wp/wp-content/uploads/2016/03/Manual-DOFA.pdf>>

realizar un análisis del entorno general de los factores externos que están fuera del control de la empresa para lo cual define cuatro factores clave que pueden afectar directamente el desarrollo de sus actividades<sup>15</sup> ( Véase Figura 4)

Figura 4. Factores de la herramienta PESTEL



Fuente. MARTINEZ PEDROS, Daniel, MILLA GUTIERREZ, Artemio, Análisis del Entorno, Madrid, 2012. P 34

**1.6.1.3** Perfiles de cargo por competencias. Inicialmente “busca identificar los contenidos esenciales de las relaciones entre los factores relacionados -internos y externos- con el sistema de competencias (estratégico-táctico-operativo), con énfasis en el tributo que estas hacia el diseño del perfil de cargo por competencias.”<sup>16</sup>

De acuerdo a esto el autor propone el procedimiento para la determinación de cargo por competencias en estas cuatro etapas:

- Diagnóstico y preparación
- Identificación del sistema de competencias organizacional y constitución legal de los perfiles.
- Implantación y Ajuste
- Control y retroalimentación

<sup>15</sup> MARTINEZ PEDROS, Daniel, MILLA GUTIERREZ, Artemio, Análisis del Entorno, Madrid, 2012. P 34

<sup>16</sup> SOLTURA LASERIA, Ariel, CUESTA SANTOS, Armando, diseño estrategico de perfiles de cargos por competencias una contribución al alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional. En: Ingeniería Industrial. Octubre diciembre, 2008. vol. XXIX, no.1, p.53

Actualizar y ajustar los perfiles de cargo permite a las organizaciones esclarecer áreas y puestos de trabajo, ya que desempeñan el papel fundamental para la implantación de la estrategia con el fin de lograr el cumplimiento de objetivos organizacionales.

**1.6.1.4 Gestión del Recurso Humano como factor estratégico.** Uno de los principales enfoques que abarca el desarrollo de este modelo es el recurso humano, dado que el desarrollo del talento humano es la base para lograr incrementar la competitividad sostenible de las organizaciones y la generación de las innovaciones con el fin de mejorar su posición competitiva.<sup>17</sup>

De acuerdo al autor la capacitación del talento humano es un factor directamente relacionado con la gestión de conocimientos, por lo cual los procesos formativos permiten incidir en el mejoramiento de la productividad, debido a esto la complejidad del proceso aumenta, como se mencionaba anteriormente cuando se detallan las competencias que deben cumplir los responsables del proceso, logra construir una estructura de procesos sólida y adecuada para maximizar el rendimiento de la operación

Adicionalmente dentro de la gestión organizacional, la visión de la gestión del talento humano, “es entendida como el desarrollo de estrategias de mejoramiento continuo en los procesos administrativos, puesto que las organizaciones tienen en cuenta a su personal en el desarrollo de actividades industriales, comerciales y de servicios que satisfacen necesidades generales y específicas. Por lo tanto, se deben tener en cuenta las visiones de mejora competitiva a partir de la gestión del talento humano, para lo cual, se considera el análisis del desarrollo humano, de las condiciones laborales, y de la productividad, como un proceso relevante para desarrollar organizaciones competitivas”.<sup>18</sup>

**1.6.1.5 Gestión de Procesos.** Esta gestión es fundamental para el levantamiento y estandarización de procesos ya que constituye desde el punto de vista metodológico, “un modelo de gestión por procesos lo ideal es que todos los procesos estén documentados y, en ese sentido, no podemos quedarnos en el mapa de proceso, puesto que en él sólo se representa el esquema gráfico del sistema de gestión. El mapa de procesos no permite conocer por sí mismo cómo son los procesos por dentro ni cómo se produce la transformación de las entradas en salidas.”<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> MEJIA GIRALDO, JARAMILLO ARANGO, Op. Cit., 55-56

<sup>18</sup> TAMAYO SALAMANCA, Yeison, DEL RIO CORTINA, Abel, GARCIA RIOS David. Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. En: ELSELVIER ESPAÑA. Octubre, 2014 p.71

<sup>19</sup> RAMON MORA, José, Metodología para documentar y estandarizar los procesos. En: Escuela Nacional de Sanidad Instituto de Salud, Madrid (España), 2015 p 40



De acuerdo a esto la estructura de procesos permitirá la integración de áreas de trabajo con el fin de visualizar la conectividad entre ellas y los resultados que aporta a las diferentes áreas de la organización de manera que se logre unificar y enfocar a la organización en pro del cumplimiento de la visión.

**1.6.1.6** Indicadores de medición. Los indicadores de gestión principalmente son utilizados como una “herramienta de gestión de los procesos productivos que como instrumentos de gestión apoyaran la toma de decisiones. En consecuencia, establecer un sistema de indicadores debe involucrar tanto los procesos productivos como los administrativos en una organización, y debe derivarse de acuerdos de desempeño basados en la misión y los objetivos estratégicos.”<sup>20</sup>

Estos indicadores son basados en los objetivos estratégicos establecidos por la organización a partir del enfoque de su misión, el autor resalta la necesidad de integrar las áreas de la organización por lo cual hay que tener en cuenta tanto el área operativa como administrativa, esto con el fin de que toda la organización conozca la estrategia para controlar la contribución individual que tiene cada colaborador en el resultado final.

Esta herramienta depende de un análisis adecuado ya que la establecer un indicador en el área de trabajo depende de la continuidad con la que se revise, debido a que al no tenerse en cuenta la toma de decisiones sobre ese proceso no serán beneficiosas, por lo cual se deben responder estas preguntas para generar un indicador de gestión.

- ¿Es fácil de medir?
- ¿Se mide rápidamente?
- ¿Proporciona información relevante?
- ¿Se grafica fácilmente?

Estas preguntas afirman la decisión de escoger un buen indicador que represente un impacto positivo en la organización, con el fin de minimizar retrasos en la operación y baja productividad de los colaboradores.

## **1.6.2 Marco Conceptual.**

**1.6.2.3** Diagramas de flujo. El diagrama de flujo o diagrama de actividades, también conocido como flujograma es la representación gráfica del algoritmo o proceso. Se utiliza en disciplinas como programación, economía, procesos industriales y psicología cognitiva.

---

<sup>20</sup> RINCON B, Rafael David, Los indicadores de gestión organizacional: Una guía para su definición. En: Universidad Eafit, Medellín, 1998 p 11

Resulta útil para investigar oportunidades para la mejora mediante la comprensión detallada de la forma en que funciona en realidad un proceso, a través del examen de la forma en que los diversos pasos de un proceso se relacionan entre sí, se pueden descubrir a menudo las fuentes potenciales de los problemas<sup>21</sup>.

Tipos de diagrama de flujo:

**Matricial:** Los agentes que intervienen en el proceso aparecen en la cabecera del dibujo y las actividades desempeñadas se encuentran subordinadas a ellos. Se pueden construir de arriba abajo o de izquierda a derecha. Se recomiendan los primeros.

**Lineal:** Las actividades del proceso aparecen secuenciadas una debajo de la otra. Es más fácil de construir y es recomendable si los agentes de proceso son mayores a seis, pero aporta menos información.

**1.6.2.3 Competencia y Desempeño Talento Humano.** El desarrollo de competencias del talento humano que miden el desempeño organizacional, tiene como fundamento la ubicación de una serie de dimensiones como lo es:

**Dimensión del desarrollo humano:** “Entendida como el constante incremento de la calidad de vida personal y de la población, en términos de procesos de aprendizaje, consistir de acceso a salud, educación y empleo, y la interacción social encaminada al desarrollo de la personalidad.”<sup>22</sup>

Factores a tener en cuenta:

- Desarrollo humano social
- Desarrollo humano a partir del contexto
- Desarrollo humano físico corporal
- Desarrollo humano corporal
- Desarrollo humano emocional
- Desarrollo humano cognitivo- intelectual

**Dimensión condiciones laborales:** “Entendidas como el conjunto de variables que afectan el rendimiento de los colaboradores en pro de la realización de una labor, teniendo en cuenta aspectos físicos, sicológicos, y sociales.”<sup>23</sup>

representados en una serie de factores como son:

---

<sup>21</sup> GEHISY. Diagrama de flujograma [en línea]. Bogotá: Editor [18 de febrero de 2019]. Disponible en Internet: <<https://aprendiendocalidadyadr.com/diagrama-de-flujo-o-flujograma/>>

<sup>22</sup> Op. Cit.,73

<sup>23</sup> Op. Cit.,73

- Diseños de áreas de trabajo
- Diseños de puesto de trabajo
- Evolución de las experiencias
- Indicadores de producción
- Trabajo en equipo

Dimensión de productividad: “En términos organizacionales, es entendida como la relación existente de entregables, sean estos, tangibles o intangibles, frente a la cantidad, y calidad de los insumos utilizados en el proceso productivo en un tiempo determinado, siendo estos insumos, desde la perspectiva económica, tierra, trabajo, capital, información y tecnología, que, en términos administrativos, se podrían categorizar como recursos físicos, tecnológicos, y de talento humano.”<sup>24</sup>

Medición de factores productivos a partir de:

- Análisis de costos
- Análisis de planta y producción
- Análisis de equipos de trabajo
- Optimización de equipos productivos
- Optimización de los puntos de venta
- Efectividad por cada evento
- Cantidad de ventas cerradas y facturadas

**1.6.2.4 Planificación Estratégica.** La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias), para alcanzar dichos objetivos desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas.<sup>25</sup>

De acuerdo a esto, se establece planes de acción que determinan la ejecución de las metas a corto, mediano o largo plazo logrando así el cumplimiento exitoso de los objetivos estratégicos de cada organización.

Adicionalmente la planificación estratégica nos brinda las características que se deben contemplar para una gestión centrada en los resultados ya que permite identificar las necesidades de la organización a través de una adecuada utilización de los recursos, logrando así un resultado favorable la organización, ya que permite controlar y dar seguimiento a los objetivos y metas establecidas.

---

<sup>24</sup> Op. Cit.,74

<sup>25</sup> ARMIJO, Marianela Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. En: ILPES,2009 P 5

**1.6.2.5** Clima organizacional en la gestión del cambio. La implementación de cambios en la estructura de procesos se considera como un factor relevante en el clima organizacional, dado que aporta información valiosa debido al impacto que genera dentro y fuera de la organización ya que se “encarga del comportamiento humano, por ello se convierte en una necesidad estudiarlo, entenderlo y atenderlo para beneficio de los trabajadores y toda la organización.”<sup>26</sup>

Este aspecto es fundamental para la adaptación de nuevos modelos ya que impactan en el desarrollo de las actividades, esto implica que la organización cambiará métodos de trabajo, tendrá un control consistente sobre la productividad en busca de mejorar el rendimiento en la organización, generando cambios emocionales y mentales que tienen que ser tratados de la manera adecuada para el desarrollo exitoso de los cambios establecidos.

**1.6.2.7** Direccionamiento organizacional. “Las constantes búsquedas y aplicaciones de nuevas y más eficientes técnicas y prácticas gerenciales de planificación y de medición del desempeño de la organización han sido el resultado de la visible transformación del mundo empresarial que, durante las últimas décadas, ha dejado al descubierto esa imperiosa necesidad de cambio y mejoramiento tanto de los resultados operacionales, como del mismo sistema financiero de la organización”<sup>27</sup>.

### **1.6.3 Marco Legal.**

**1.6.3.1** Ley 1712 de 2014. Ley de transparencia y del derecho de acceso a la información pública nacional y se dictan otras disposiciones, esta ley tiene como fin regular el derecho de acceso a la información pública y el tratamiento de la misma, dado que impone criterios para utilizarla bajo la disposición que determine el ente que la otorga, por lo cual describe unos principios fundamentales como:

- Principio de transparencia
- Principio de buena fe
- Principio de facilitación
- Principio de no discriminación
- Principio de gratuidad
- Principio de celeridad
- Principio de eficacia
- Principio de la calidad de la información

---

<sup>26</sup> SEGredo PEREZ, Alina María. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. En: Revista Cubana de Salud Pública. 2013. p.391

<sup>27</sup> MONTOYA, Cesar Alveiro. Balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. En: Visión de futuro. Julio –Diciembre, 2011. vol. 15, no. 2, p.3

- Principio de la divulgación proactiva de la información
- Principio de responsabilidad en el uso de la información

## 1.7. METODOLOGIA

**1.7.1 Tipo de Investigación.** De acuerdo con el objeto de este proyecto el tipo de investigación que se tomara como referencia es la investigación descriptiva, la cual busca establecer el estado actual de la Asociación Creemos en Ti para fortalecer la organización mediante un análisis de las variables claves para la aplicación directa a los problemas de la organización.

**1.7.2 Fuentes de Información.** La información necesaria para la ejecución de este proyecto se obtiene mediante las bases de datos suministradas por la Universidad católica de Colombia, además de la documentación publica suministrada que ofrece la plataforma de google académico y la información suministrada por la organización Asociación Creemos en Ti en la cual se aplicara el modelo.

## 1.8 DISEÑO METODOLOGICO

A continuación, en el cuadro 2 se relacionan las fases de ejecución del proyecto.

Cuadro 2. Diseño Metodológico

OBJETIVO	HERRAMIENTAS
<b>Diagnostico Organizacional</b>	Descripción de la Organización Análisis Interno de la organización Matriz DOFA Identificación de Variables que afectan el desarrollo de las actividades
<b>Objetivos Estratégicos</b>	Propuestas de misión, visión, estructura organizacional. Partes interesadas de la organización Planteamiento de Objetivos estratégicos
<b>Diseño del BSC</b>	Perspectiva Financiera Perspectiva Paciente Perspectiva de Procesos Internos Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje
<b>Plan de Acción</b>	Diseño de Plan de Acción

Fuente. El Autor

## 2. ANALISIS INTERNO Y EXTERNO

## 2.1 ANALISIS INTERNO

**2.1.1 Misión.** Nuestra misión es otorgar ayuda psicológica especializada a la infancia víctima de violencia sexual y capacitar profesionales en esta área convirtiéndolos en multiplicadores de este modelo responsable e integral para recuperar la salud mental de los niños, niñas y jóvenes colombianos maltratados.

Para desarrollar este modelo se realizó el análisis de la misión a través de las siguientes preguntas:

¿Cuál es nuestro propósito básico?

Dentro de la misión se evidencia como: Otorgar ayuda psicológica especializada

¿En qué sector se encuentra la organización?

No especifica el sector en el cual se encuentra la organización lo cual no permite identificar que son una organización sin ánimo de lucro.

¿Quién es nuestro cliente objetivo?

Niños, niñas y adolescentes maltratados, esta desactualizado ya que no abarca toda la población que atiende la organización ya que se excluye a los jóvenes los cuales también cuentan con un proceso psicológico.

¿En dónde se encuentra nuestro cliente objetivo?

Lo define como NNA colombianos.

¿Qué es valor para nuestro cliente?

Lo define como Recuperar la salud mental de los niños, niñas y adolescentes.

¿Cómo es que vamos a satisfacer estas necesidades?

Satisfacen las necesidades a través de un modelo responsable e integral, este modelo de intervención es producto de un estudio de expertos para poder combatir esta problemática adecuadamente.

¿Cuáles son nuestros productos o servicios presentes o futuros?

Psicológica especializada a la infancia.

¿En qué nos distinguimos?, ¿qué característica especial tenemos o deseamos tener?

No se describe cual es el factor diferenciador frente a los otros operadores.

**2.1.2 Visión.** Fortalecer la organización para trascender globalmente a través de la cooperación Nacional e Internacional, enfatizada en la lucha por la niñez, asegurando el conocimiento científico a través de la investigación para proporcionar herramientas encaminadas a la solución de este problema en Colombia.

Enmarcado dentro de un contexto humano y profesional, la Asociación Creemos en Ti busca mediante terapias a nivel individual, familiar y grupal al igual que con capacitaciones a diferentes profesionales que intervienen en el tema para prevenir eventos de abuso sexual y violencia intrafamiliar, se busca enfocar su intervención hacia la divulgación de los derechos fundamentales de los niños, niñas y jóvenes enfatizando en sus derechos sexuales y reproductivos, así como en la creación de espacios de desarrollo saludables y adecuados. Con él ánimo de garantizar un excelente servicio a nuestros niños nos someteremos al examen ICONTEC con el fin de obtener el certificado de calidad en nuestros servicios. Dado que la filosofía de los certificados de calidad es que las entidades se sometan voluntariamente a la vigilancia de las empresas certificadoras, la Asociación Creemos en Ti no lo pensó dos veces y solicitaremos al ICONTEC que nos ayude a optimizar el servicio: este renglón tan neurálgico de nuestra ONG.

se realizó el análisis de la misión a través de las siguientes preguntas:

¿Qué tratamos de conseguir?

La Visión no es clara y no está alineada con los objetivos de la organización, adicionalmente no define qué quiere lograr a través del tiempo.

¿Cuáles son nuestros valores?

No se describen

¿Cómo produciremos resultados?

No se describe cual es el camino para cumplir los resultados deseados.

¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?

No describe cómo enfrentar situaciones externas que puedan impactar en el desarrollo de las actividades

¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

No se especifica ya que la misión es muy larga y confusa para el objeto social de la organización.

### **2.1.3 Valores.**

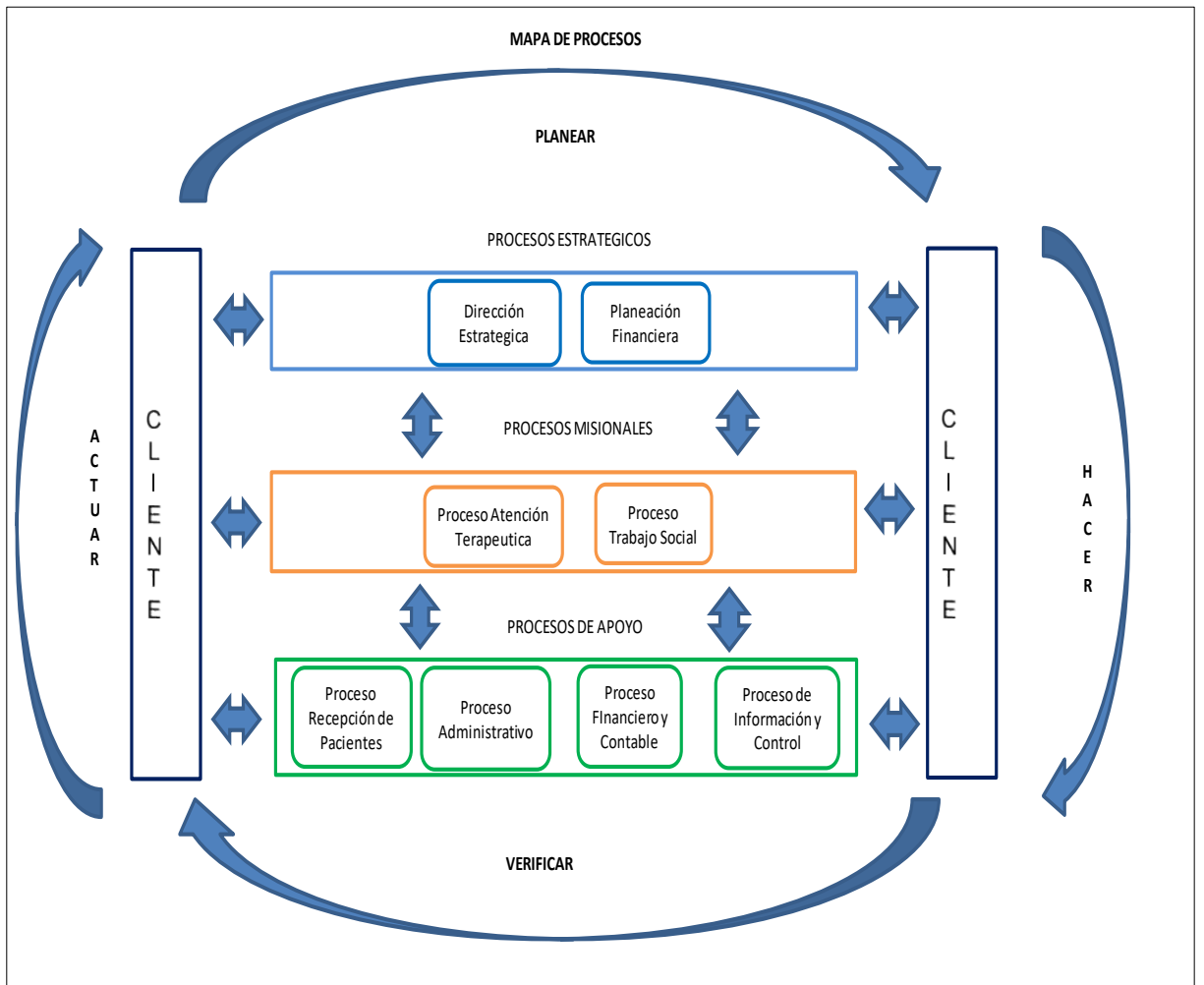
Respeto  
Honestidad  
Amor  
Libertad  
Justicia

**2.1.4 Compromiso Social.** La Asociación Creemos en Ti, tiene como premisa en todas sus acciones institucionales contribuir al desarrollo social de la población colombiana, especialmente la población infantil, diseñando e implementado programas integrales, especializados y responsables que permitan influir de forma positiva en el estado emocional y la salud mental de los niños, niñas y adolescentes.

Continuamente se encuentran en la búsqueda de la renovación de los contratos con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar que permitan garantizar la continuidad en la prestación del servicio de apoyo psicológico especializado, además buscan la cooperación de entidades públicas y privadas que contribuyan a la ejecución del proyecto de atención institucional.

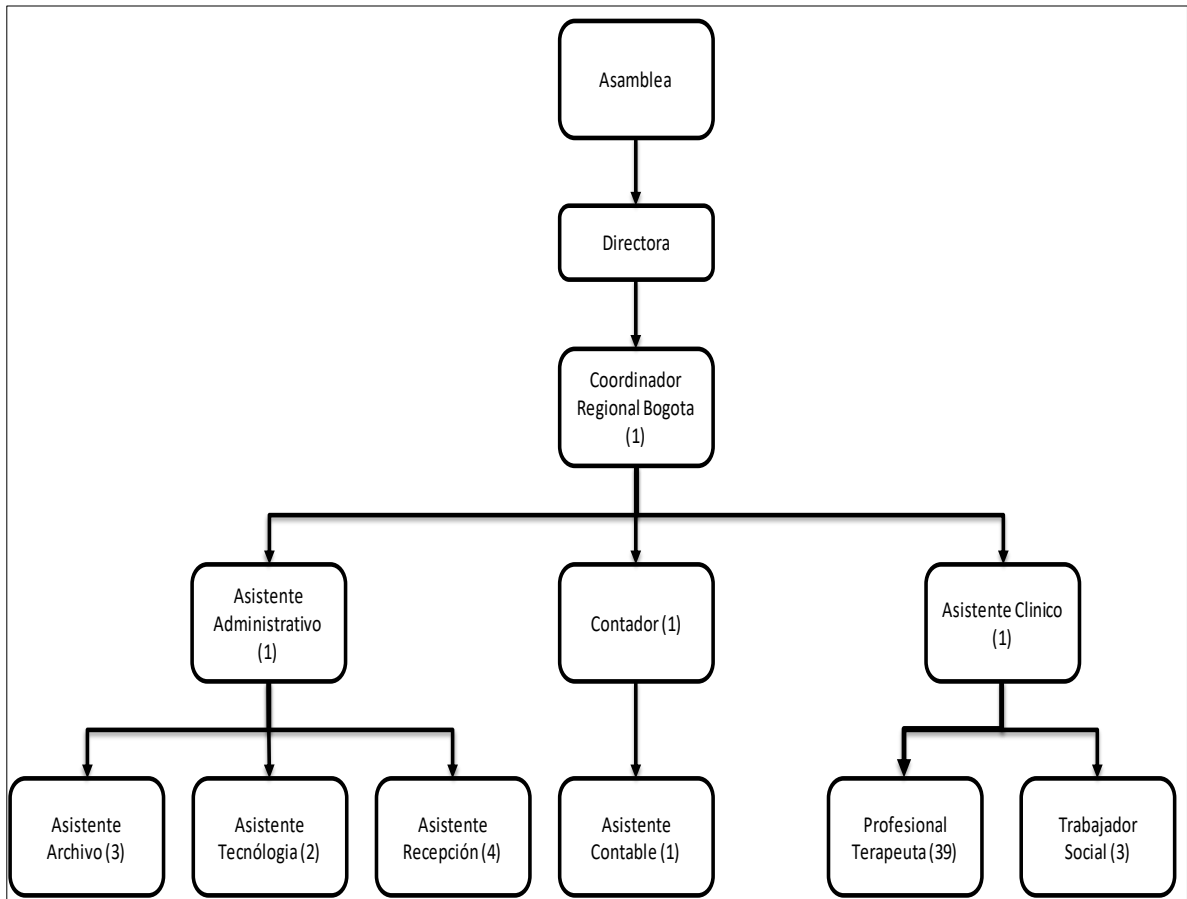
Figura 5. Mapa de procesos de la organización





Fuente. Asociación Creemos en Ti

Figura 6. Estructura Organizacional



Fuente. Asociación Creemos en Ti.

El organigrama organizacional no está actualizado, según los nuevos procesos y áreas que se han designado, dado que no abarca todos los colaboradores de la asociación, esto ha generado que no se cuente con control de las actividades que demanda cada proceso ni los colaboradores que intervienen en el mismo, adicionalmente el área administrativa realiza sus labores sin tener en cuenta la una procedencia de sus actividades, la independencia de las áreas ha llevado a la organización a no contar con una comunicación asertiva causando dispersión en la información, funciones que desconoce el área de dirección, reprocesos que no permiten la ejecución eficiente de la operación.

Mediante este análisis se evidencio que los manuales de funciones y perfiles de cargo de los funcionarios no se encuentran actualizados, no están alineados con los objetivos misionales de la organización, esto no permite a la organización saber cuál es el rendimiento y la eficiencia de sus actividades.

Finalmente debido a que no se cuenta con un responsable de los procesos ni con controles de los mismos, no existen indicadores e informes que proporcionen

información en tiempo real para la toma de decisiones y asignación de recursos impactando el desarrollo de las actividades a largo plazo.

**2.1.5 Servicio.** La asociación creemos en ti presta un servicio de psicología especializada a niños niñas y adolescentes víctimas de abuso sexual.

Un grupo de 5 psicólogos presta el servicio de psicología especializada a niños, niñas, adolescentes, y jóvenes ofensores.

**2.1.6 Clientes.** La asociación creemos en ti actualmente atiende 1500 niños y sus familias en proceso activo remitidos por Instituto colombiano de bienestar familiar realizando 5900 sesiones mensuales.

Adicionalmente cuenta con la plataforma de G-SUITE otorgada por google para la gestión empresarial, con aplicaciones que le permiten mejorar y medir sus procesos en tiempo real. Estas aplicaciones no están siendo utilizadas para medir la satisfacción del cliente y poder generar informes ya sean bimestrales o trimestrales, de manera que proporcione información de las áreas que debe mejorar la organización tomando medidas correctivas y preventivas para prestar un servicio de calidad.

## **2.2 ANALISIS EXTERNO**

**2.2.2 Análisis PESTEL.** Para realizar el análisis PESTEL se realizó una reunión con la directora del programa para definir los diferentes aspectos de la herramienta que debían investigarse.

**2.2.3 Variables.**

**2.2.3.1. Político.**

- Propuestas presidenciales de apoyo frente a la problemática de abuso sexual
- Depende de la asignación de recursos del gobierno a la modalidad de apoyo terapéutico especializado
- Cambio de presidente

**2.2.3.2. Social.**

- Aumento en el número de casos reportados por medicina legal y ciencias forenses de niños niñas y adolescentes víctimas de abuso sexual.
- Protocolo de intervención desarrollado para recuperar la salud mental de los niños y sus familias

#### **2.2.3.3 Legal.**

- Artículo 65 de la ley 1753 de 2015
- Decreto 2150 del 20 de diciembre de 2017

#### **2.2.3.4. Tecnológico.**

- Robo de información electrónica
- Infraestructura tecnológica

#### **2.2.3.5 Económico**

- Decisiones de propietarios de sede operativa
- Donaciones de multinacionales

De acuerdo a las variables establecidas con la directora se realiza un análisis específico de cada una de ellas, para identificar los factores externos positivos y negativos que impactan en la organización como se puede observar el cuadro 3.

**Cuadro 3 Análisis Pestel**

FACTOR		Detalle	Plazo			Impacto
			Corto plazo (1 mes o menos)	Medio plazo (de 1 a 3 años)	Largo plazo (mas de 3 años)	
POLITICO	Apoyo gubernamental frente a la problemática de abuso sexual	La asignación de recursos financieros para combatir la alta de demanda que tiene la problemática de abusos sexuales es respaldada y favorable para continuar atendiendo a los 1500 pacientes con los que cuenta la organización.			X	MUY POSITIVO
	Dependencia de contratación con ICBF	La organización realiza licitación con el ICBF de acuerdo al tiempo establecido en los contratos que pueden ser de 0 a 3 o 0 a 8 meses, en muy pocas ocasiones la organización ha tenido contratación continua.		X		POSITIVO
	Cambio de presidente	El programa de gobierno atiende las necesidades y expectativas de la organización	X			POSITIVO
SOCIAL	Aumento en el número de casos reportados por medicina legal y ciencias forenses	Al analizar la alta gestión administrativa con la que cuenta actualmente la organización, se ha evidenciado un crecimiento del 47% desde el año 2016, esto ha llevado a la organización a tomar medidas de prevención discutidas con las entidades competentes.		X		NEGATIVO
	Protocolo de intervención para recuperar la salud mental de los niños y sus familias	Se ha mejorado en los últimos dos años el protocolo de intervención a víctimas, a través de especialistas en el tema para lograr una mayor efectividad en el desarrollo mental de los niños, niñas y adolescentes.	X			POSITIVO
LEGAL	Artículo 65 de la ley 1753 de 2015	Establece la implementación de la Política de Atención Integral en Salud, dentro del marco legal de la ley 1751 de 2015, Estatutaria en Salud y las leyes vigentes, que será de obligatorio cumplimiento para todos los integrantes del Sistema General de Seguridad Social en Salud – SGSSS, como de las demás entidades que presten el servicio de salud	X			INDIFERENTE
	Decreto 2150 del 20 de diciembre de 2017	"Sustituyen 10s Capítulos 4 y 5 del Título 1 de la Parte 2 del Libro 1, se" Adiciona un artículo al Capítulo 2 del Título 4 de la Parte 2 del Libro 1 y un inciso al artículo 1.6.1.2.19. y un numeral al literal a) del artículo 1.6.1.2.11. del Capítulo 2 del Título 1 de la Parte 6 del Libro 1 del Decreto 1625 de 2016, Único Reglamentario en Materia Tributaria, para reglamentar las donaciones de que trata el artículo 257 del Estatuto Tributario, el Régimen Tributario Especial en el impuesto sobre la renta y complementario y el artículo 19-5 del Estatuto Tributario".	X			INDIFERENTE
TECNOLOGICO	Robo de información electrónica	La implementación de software reciente ha permitido a la organización contar una gestión en la seguridad de la información, adecuando herramientas en la seguridad de la información como la plataforma de AZURE		X		MUY POSITIVO
	Infraestructura tecnológica	La organización se encuentra en proceso de fortalecimiento tecnológico a través de herramientas que le permite generar controles de la información y minimizar riesgos de pérdida		X		POSITIVO
ECONOMICO	Decisiones económicas de propietarios de la sede operativa	Actualmente la organización está en busca de recursos de donaciones para la recolección de la cuota inicial de la casa donde se encuentra operando debido a que el propietario del lugar puso en venta la casa, y la organización no cuenta con los recursos para adquirirla	X			MUY NEGATIVO
	Donaciones de multinacionales	La organización ha recibido donaciones de plataformas tecnológicas para maximizar el rendimiento de la organización a través de multinacionales como lo son Google y Microsoft	X			MUY POSITIVO

Fuente. El Autor

Adicionalmente se utilizó la herramienta DOFA para realizar un diagnóstico del estado actual de la organización desde las cuatro perspectivas que propone el modelo BSC con el fin de identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, para construir los objetivos estratégicos y el cumplimiento de los mismos, apoyado del análisis PESTEL que se muestra en el cuadro 3 se establecerán las estrategias adecuadas para el desarrollo exitoso de los objetivos propuestos.

## 2.2.4 Identificar debilidades, fortalezas, oportunidades, y amenazas de la organización.

### 2.2.4.1 Identificación de debilidades.

Cuadro 4. Debilidades de la Asociación Creemos en Ti

PERSPECTIVA	DEBILIDADES
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	1D. Falta de controles sobre sus actividades 2D. Los procesos no tienen una secuencia de acuerdo a la trazabilidad de cada uno. 3D. No cuentan con perfiles del cargo 4D. Necesidad de una mayor planeación 4D. Manual de funciones desactualizado
<b>CLIENTE</b>	1D. El nivel de servicio prestado por el profesional en psicología no es evaluado 2D. la efectividad del plan de intervención clínica no es medido 3D. Falta de planes de acción para PQRS 4D. los reportes del paciente no son analizados
<b>FINANCIERA</b>	1D. El alto consumo de papel de informes impresos por el área operativa. 2D. Control de consumo de copias, impresiones y formatos. 3D. Control en gastos de papelería 4D. Evaluación de proveedores 5D. No hay una comunicación efectiva entre planeación y contabilidad para la asignación de recursos.
<b>APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO</b>	1D. No incentivan el desarrollo de las capacidades de los colaboradores que cuenta la organización. 2D. No capacitan al personal en las herramientas con las que cuenta la organización. 3D. Disponibilidad a la gestión del cambio

Fuente: El Autor

#### 2.2.4.2 Identificación de fortalezas.

Cuadro 5 Fortalezas de la Asociación Creemos en Ti

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<p>1F. Cuentan con recursos disponibles para la medición de sus actividades.</p> <p>2F. Cuentan con herramientas donadas para capacitar como G- SUITE y licencias de herramientas de Microsoft.</p> <p>3F. Software implementado para visualizar la trazabilidad del paciente</p> <p>4F. Estandarización del flujo de información.</p> <p>5F. Cuenta con servicios en la nube como AZURE para la seguridad y disponibilidad de la información.</p>
<b>CLIENTE</b>	<p>1F. Cuentan con s herramientas tecnológicas para medir el nivel de servicio prestado por la organización.</p> <p>3F. Se puede adaptar estadísticas para medir el cumplimiento de los psicólogos con los pacientes.</p> <p>4F. Informe de estado previo, durante y despues del paciente</p>
<b>FINANCIERA</b>	<p>1F. Informe aportado por el proveedor de equipos de oficina de consumo de impresión y copiado.</p> <p>2F. Informe de empresa de mensajería de informes enviados por psicólogos.</p> <p>3F. No siempre se gasta el total de los recursos designados para la operación.</p> <p>4F. Tienen una documentación contable sólida y ordenada.</p>
<b>APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO</b>	<p>1F. Adaptación al cambio tecnológico.</p> <p>2F. Disponibilidad del recurso humano para ser capacitado.</p> <p>3F. Múltiples herramientas para incentivar el aprendizaje y el crecimiento del colaborador.</p> <p>4F. Capacitaciones con profesionales</p>

Fuete. El Autor

### 2.2.4.3 Identificación de amenazas.

Cuadro 6. Amenazas de la Asociación Creemos en Ti

PERSPECTIVA	AMENAZAS
PROCESOS INTERNOS	<p>1A. Dinámica de las organizaciones en constante evolución.</p> <p>2A. Trabajo virtual como nueva forma de trabajo.</p> <p>3A. Capital humano como uno de los más importantes de las organizaciones.</p>
CLIENTE	<p>1A. Ataque de hackers por seguridad de la información de los pacientes</p> <p>2A. Apertura de nuevos operadores en la modalidad de abuso sexual por la cantidad de demandas que no se gestionan en el año.</p>
FINANCIERA	<p>1A. Depende de la contratación con el instituto colombiano de bienestar familiar.</p> <p>2A. Los contratos son por intervalos de tiempo</p> <p>3A. Pérdida de la casa donde se encuentra adecuada la sede operativa por venta del predio.</p> <p>4A. No cuenta con la cuota inicial para comprar la casa</p>
APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	<p>1A. Automatización de procesos a través de inteligencia artificial</p> <p>2A. Tecnología en constante evolución</p> <p>3A. Exigencias en las capacidades de cada persona.</p>

Fuente. El Autor



#### 2.2.4.4 Identificación de oportunidades.

Cuadro 7. Oportunidades de la Asociación Creemos en Ti

PERSPECTIVA	OPORTUNIDADES
PROCESOS INTERNOS	10. Adaptación de tecnología para indicadores de gestión 20. Inclusión de trabajo virtual como nueva forma de trabajo. 30. Recursos disponibles para incentivar el recurso humano
CLIENTE	10. Mejorar la calidad de vida de más de 1500 niños niñas y adolescentes. 20. Donación de herramientas tecnológicas para el desarrollo organizacional
FINANCIERA	10. Es considerada una de las mejores organizaciones de esta modalidad a nivel nacional y cuenta con el mayor número de sesiones contratadas por el ICBF 20. Campañas publicitarias y eventos exitosos para la recolección de fondos. Camapaña ( #SalvaunSueño- Revienta un globo) 30. Bancolombia tiene aprobado el credito por el 70% del valor de la casa.
APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	10. Capacitación de herramientas tecnológicas a través de profesionales gratuitas 20. Modalidades virtuales con espacios disponibles para desarrollo de cursos que aumenten el valor de la organización. 30. Área de investigación en el campo psicológico

Fuente: El Autor

### **3. DISEÑO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

#### **3.1 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

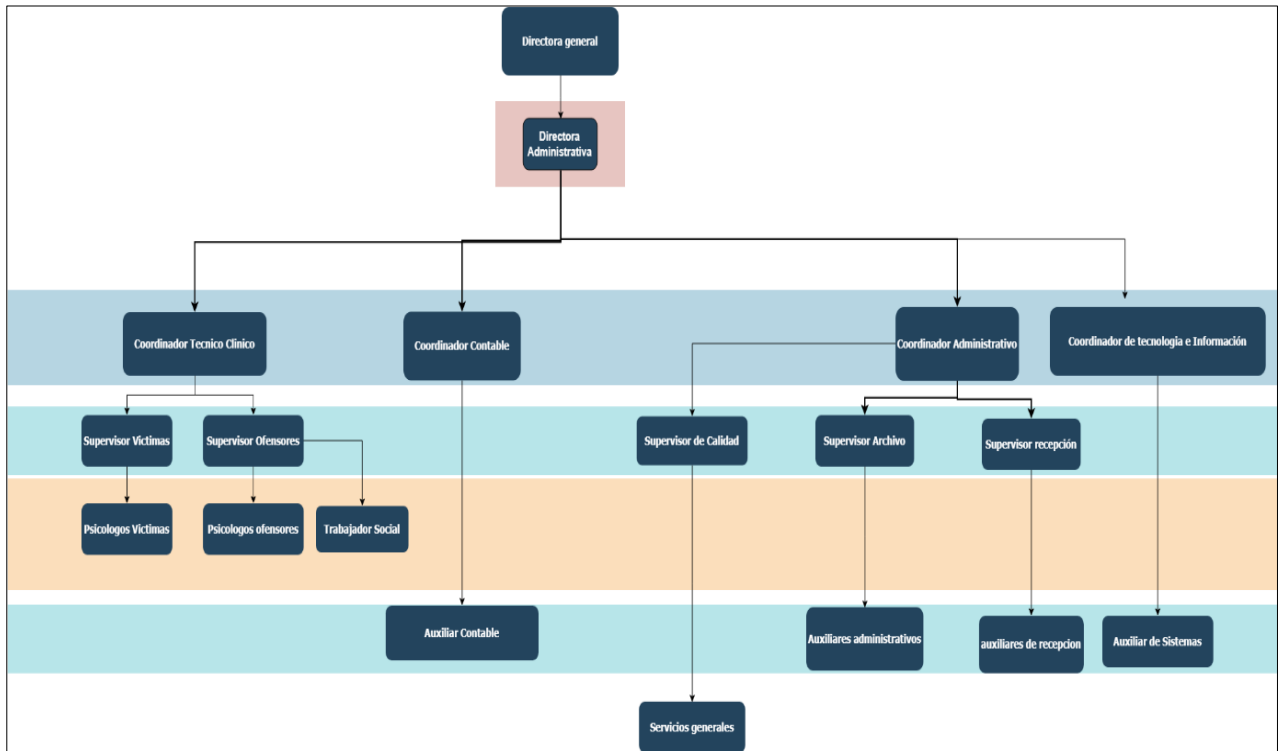
Para establecer los objetivos de estratégicos de la organización se replanteo junto con la directora y en asesoría del estudiante la misión, visión, y estructura organizacional ideal para la asociación de manera que se logre implementar el modelo BSC adecuadamente y mejore el rendimiento de la organización.

**3.1.2** ¿Que es la asociación creemos en ti?. Es una organización no gubernamental (ONG) sin ánimo de lucro, que ha estado vinculada con el sistema nacional de Bienestar, aportando lineamientos y políticas de intervención para la atención integral de niños, niñas, jóvenes y sus familias que han sido afectadas por el flagelo del maltrato infantil y la violencia intrafamiliar, (abuso sexual, negligencia, maltrato físico y emocional).

**3.1.3** Misión propuesta. Somos una organización sin ánimo de lucro que brinda ayuda psicológica especializada a niños, niñas y adolescentes víctimas de violencia y maltrato infantil, promoviendo la investigación y capacitando profesionales en esta área para transformarlos en multiplicadores de un modelo responsable e integral, recuperando la salud mental de los NNA y sus familias afectadas por esta problemática.

**3.1.4** Visión propuesta. La asociación creemos en ti busca fortalecer la estructura organizacional encaminados en adoptar los lineamientos del sistema de gestión de calidad, asegurando el conocimiento científico a través de la investigación, para proporcionar modelos de responsabilidad social y prevención de violencia sexual e intrafamiliar.

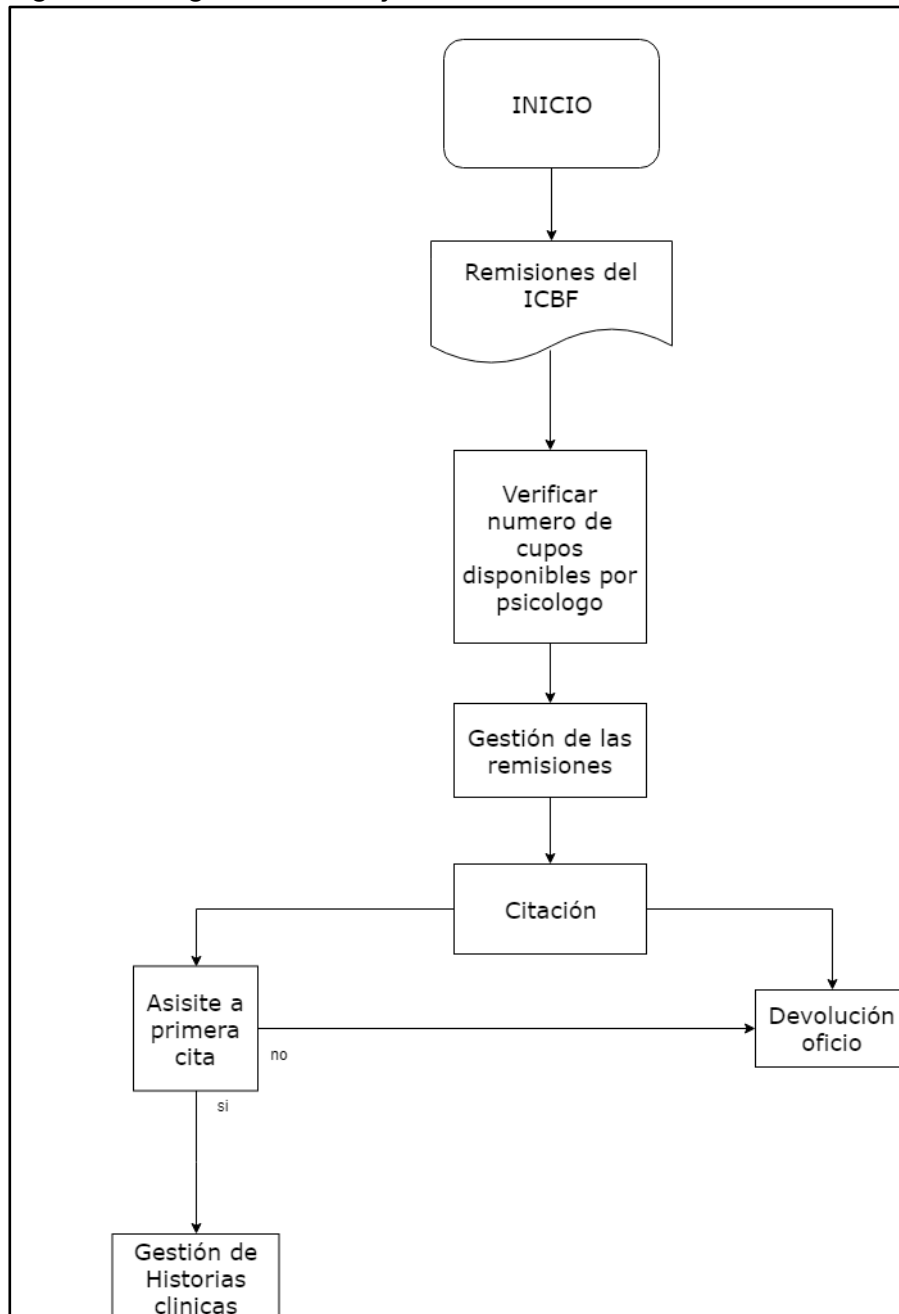
Figura 7. Estructura Organizacional Propuesta



Fuente. El Autor

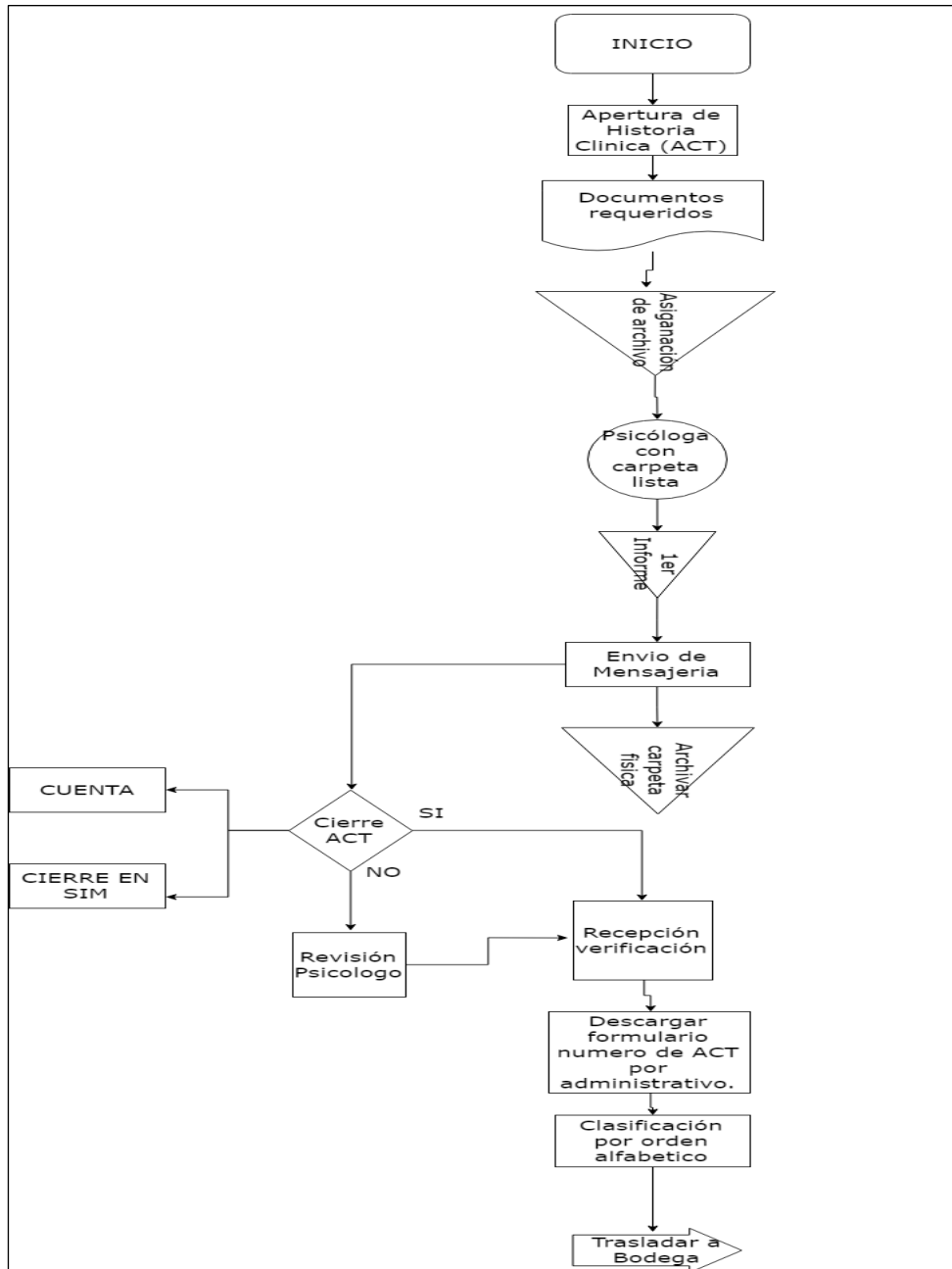
**3.1.5** Diagramas de flujo de proceso. Se establecieron los diagramas de flujo de proceso de acuerdo a las funciones y objetivos de la organización con el fin de generar controles basados en la continuidad del proceso.

Figura 8. Diagrama del Flujo de Gestión de Remisiones



Fuente. El Autor

Figura 9. Diagrama de flujo del proceso de Gestión de Historias Clínicas



Fuente. El Autor

**3.1.6 Partes interesadas.** En el cuadro 7 se muestran las partes interesadas que intervienen en el desarrollo de la prestación del servicio psicológico especializado.

Cuadro 7. Partes interesadas

<b>PARTES INTERESADAS DEL PROGRAMA</b>	<b>NECESIDADES</b>	<b>EXPECTATIVAS</b>	<b>LEGAL</b>
<b>ICBF</b>	Cumplir con la demanda mensual de niños, niñas y adolescentes víctimas de abuso sexual	Desarrollo integral del NNA y la vinculación de su familia	Normatividad de Licitación
<b>COLABORADORES</b>	Pago oportuno	Crecimiento Profesional	Código sustantivo de trabajo
<b>PROVEEDORES</b>	Estabilidad de arrendamientos de equipos de oficina	Pago Oportuno	Cámara de Comercio
<b>PACIENTES</b>	Mejorar su calidad de vida a partir del tratamiento terapéutico y social	Prevención de riesgos asociados con la educación del NNA	ICBF
<b>ESTADO</b>	Transparencia en el gasto de los recursos otorgados	Cumplimiento del pago de los impuestos	Dian, ICBF

Fuente. El Autor

De acuerdo a los cambios establecidos para encaminar la organización a cumplir su misión y visión con el fin de crecer institucionalmente fortaleciendo sus procesos y en conjunto con personal asignado para la proporción de información, se ha logrado documentar el que hacer de cada funcionario, identificando las funciones principales de cada uno y cuáles son los procesos en los que interviene (Ver Anexos).

Mediante este proceso se codifico y se diseñaron los formatos del manual de funciones con el contenido y criterios de cada funcionario, con el fin de alinear los objetivos individuales con los objetivos misionales de la organización mejorando el rendimiento y la gestión administrativa maximizando la utilización de sus recursos, así mismo se articularán herramientas que aporten informes del estado en el que se encuentra cada proceso de acuerdo a los responsables definidos.

De acuerdo a la información que aportó la documentación del manual de funciones se estableció el organigrama ideal para visualizar el proceso en el que interviene cada uno de los cargos asignados, diseñando diagramas de flujo de procesos generales de la organización como soporte para implementar sistemas de control sobre sus actividades, para medir el rendimiento de las áreas de la organización

apoyados en la gestión del recurso humano como factor estratégico. (Véase figura 8, Figura 9)

Finalmente, con la información obtenida del análisis interno y externo y las propuestas de misión, visión, organigrama, y diagramas de proceso aprobadas por el área directiva se establecieron los objetivos estratégicos que aportara indicadores al área directiva según las necesidades y falencias encontradas fortaleciendo la estructura organizacional a través de la gestión estratégica, logrando así el cumplimiento de los mismos para el crecimiento interno.

### **3.2 OBJETIVOS ESTRATEGICOS SEGÚN PERSPECTIVA FINANCIERA, PROCESOS INTERNOS, CLIENTE, APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO**

De acuerdo al análisis que se realizó y a los acuerdos a los que se llegó con el área de coordinación, se indican a continuación los objetivos principales que se deben medir y controlar para mejorar la organización desde las cuatro perspectivas propuestas.

#### **3.2.1 Perspectiva Financiera.**

- Disminuir los gastos diversos
- Diversificar y aumentar las fuentes de ingreso

#### **3.2.2 Perspectiva Procesos Internos.**

- Aumentar el rendimiento de la operación.
- Medir el cumplimiento de indicadores por áreas de trabajo
- Mejorar la utilización de los espacios de la organización
- Integrar formas de trabajo virtuales

#### **3.2.3 Perspectiva Cliente.**

- Maximizar el impacto en la sociedad
- Aumentar la efectividad del tratamiento
- Medir el nivel de satisfacción del paciente

#### **3.2.4 Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento.**

- Desarrollar las habilidades de liderazgo en el equipo
- Permitir el crecimiento y formación académica - profesional dentro de la institución
- Mejorar las habilidades técnicas de los colaboradores.

### 3.3 ANALISIS DE LA MATRIZ DOFA POR PERSPECTIVA

De acuerdo a los objetivos estratégicos establecidos se realizará un análisis de la matriz DOFA para establecer las estrategias que permitan el cumplimiento óptimo de los mismos según cada perspectiva.

Estrategias de procesos Internos

Cuadro 8. Análisis de matriz de procesos internos

ESTRATEGIAS PROCESOS INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	2F. 2O. Implementar nueva forma de trabajo virtual aprovechando las herramientas tecnologicas implementadas	1D.1O.4D. Diseñar controles que permitan medir los procesos para proporcionar informacion en la toma de decisiones y asignación de recursos
	1O. 3F. Implementar indicadores de gestión que permitan medir el rendimiento de la operación	2D. 3D. 5D. Elaborar los manuales de funciones y perfiles del cargo de acuerdo a los procesos actuales de la organización.
	3O. 2F. Asignar incentivos monetarios por el cumplimiento de metas propuestas.	
AMENAZAS	1F. 1A. 3A. Aprovechar las herramienras tecnologicas implementadas para medir y formar el capital humano	1A. 2D. 4D. Aprovechar el recurso humano como fuente de crecimiento para mantener una mejora continua basada en la innovación fortaleciendo su estructura organizacional.

Fuente: El Autor



## Estrategias Financieras

Cuadro 9. Análisis de matriz financiera

ESTRATEGIAS FINANCIERAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>OPORTUNIDADES</b>	1F.2F. 3F. 1O. Mantener una mejora continua en el servicio prestado a los niños, niñas, y adolescentes de manera que continúe siendo una de las mejores organizaciones minimizando la alta demanda que tiene esta problemática.	2O. 5D. Diseñar controles que permitan visualizar el estado de las actividades que componen la operación para realizar una asignación de recursos óptima fortaleciendo las campañas de recolección de fondos.  1O. 1D. 2D. 3D Diseñar esquema que permita comparar los reportes otorgados por proveedores con el uso de papelería minimizando los gastos diversos en los que
<b>AMENAZAS</b>	1A. 2A. 4A. 3F. Aumentar las fuentes de ingreso de la organización de manera que pueda solventar la cuota inicial de la casa donde se encuentra la sede operativa, como los intervalos de tiempo que no se tiene contrato.	1D. 4D. 3A. 4A. Evaluar y ampliar la lista de proveedores con el fin de minimizar el costo de uso, ampliando recursos disponibles para la recolección de fondos.

Fuente. El Autor

## Estrategias del paciente

Cuadro 10: Análisis de matriz Paciente

ESTRATEGIAS PACIENTES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	10. 20. 1F. 4F. Implementar en software el formato de evaluación del estado previo, durante y despues del tratamiento para medir la efectividad del tratamiento de los NNA.	20. 1D. Diseñar encuestas de satisfacción para medir la atencion prestada por el area de psicologia a traves de la aplicación google form.  10. 2D. 3D. 4D. Realizar informes bimestrales para identificar y dar
AMENAZAS	1A. 1F. Realizar copias de seguridad semanales de la información almacenada en las bases de la plataforma G-Suite y software de historias clinicas para seguridad de la información de los pacientes.	Diseñar planes de acción para mantener una mejora continua en la calidad del servicio, con el fin de continuar siendo uno de piones en la lucha de esta problemática.

Fuente. El Autor

## Estrategias de aprendizaje y conocimiento

Cuadro 11: Análisis de matriz Aprendizaje y Conocimiento

ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>OPORTUNIDADES</b>	20. 2F. 3F. Crear espacios para la formacion virtual del personal en cursos gratuitos para la mejora de las areas de trabajo	10. 20. 2D Capacitación del personal en herramientas tecnologicas implementadas para maximizar el rendimiento de la operación.  3D.30. Fomentar la gestión del cambio como fundamento para adaptar nuevas formas de trabajo.
<b>AMENAZAS</b>	1A. 3A. 3F. 4F. Crear perfiles mas exigentes con habilidades y conocimientos que le den un valor agregado a la organización.	1A. 2A. 3DContinuar mejorando e implementando herramientas que automaticen los procesos repetitivos de la organización.

Fuente: El Autor

Mediante el análisis de las debilidades, fortalezas, oportunidades, y amenazas por cada perspectiva, se establecieron las estrategias que ayudaran a cumplir los objetivos estratégicos principales planteados, por lo cual se realizó una relación DO-DA-FO-FA, con el fin de dar continuidad al diseño del cuadro de mando integral como soporte para la asociación creemos en ti, como se observa en el capítulo 3, de manera que se logre establecer los indicadores que la organización debe implementar con el fin de fortalecer su estructura organizacional.

Finalmente se diseñarán los indicadores dentro del cuadro de mando integral de acuerdo a los resultados y objetivos establecidos, para generar controles e información en tiempo real que permita al área de dirección tomar decisiones optimas aumentando el rendimiento de su operación, para esta medición se establecerá la hoja de vida de cada indicador como su responsable y el tiempo en el que se desea mejorar para realizar revisiones periódicas e identificar si se está dando cumplimiento a los mismos.

## **4. DISEÑO DE MODELO BALANCED SCORECARD**


En este capítulo se desarrolló la estructura del modelo Balanced Scorecard, para lo cual se realizó una reunión con el área directiva y con la coordinadora para definir los objetivos estratégicos finales y en conjunto con el análisis de las estrategias del análisis DOFA que se realizó, se definirán las metas que se quieren lograr como las estrategias que se deben comunicar al equipo para lograr el cumplimiento óptimo de los mismos.

Para el desarrollo de este modelo se muestra la relación de las estrategias y los objetivos por perspectiva, definiendo los indicadores y planes de acción que permitirán controlar y aportar información al área administrativa para tomar decisiones de mejora e identificar procesos que retrasan la operación, a continuación, se mostrara las metas definidas y se documentara para mejorar la gestión estratégica de la organización.

### **4.1 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS**

El siguiente cuadro muestra los objetivos estratégicos definidos para la perspectiva de procesos internos, el responsable del cumplimiento de ese objetivo y la meta que se debe cumplir, así mismo refleja el porcentaje de cumplimiento en el que se debe encontrar ese indicador para poder reflejar su cumplimiento, así mismo se diseñaron las hojas de cada indicador como documentación, para posteriormente definir el plan de acción que permitirá el cumplimiento óptimo de los mismos. (Véase cuadro 12)

Cuadro 12. Perspectiva Procesos Internos


	ASOCIACIÓN CREEMOS EN TI					
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESPONSABLE	PROCESO INTERNO	INDICADOR	META	CUMPLIMIENTO
PROCESOS INTERNOS	Aumentar el rendimiento de la operación.	Supervisor Archivo	Archivo	Numero de remisiones recibidas por mes / Numero de remisiones gestionadas por mes.	Aumentar en un 30% el numero de remisiones gestionadas por mes.	75
		Supervisor Recepción	Recepción			
	Medir el cumplimiento de indicadores por areas de trabajo	Supervisor de Calidad	Administrativo	Porcentaje de cumplimiento de indicador.	Cumplimiento de los objetivos e indicadores personales por cargo al 100 %.	80
	Integrar nuevas formas de trabajo	Coordinador de tecnologia e informacion	Tecnología e Información	Numero de labores virtuales integradas / Numero de labores virtuales de empresas del mismo sector.	Aumentar en un 20% el numero de labores virtuales	70
	Mejorar la utilización de los espacios de la organización.	Coordinador administrativo	Administrativo	Nuevas areas de trabajo/Areas de trabajo actuales	Aumentar en un 10% los espacios laborales de la organización.	70

Fuente. El Autor

A continuación, se muestran las hojas de vida de cada indicador:


Hojas de vida de indicadores de los objetivos estratégicos, para documentar e informar los resultados de la gestión:

Tabla 2. Hoja de vida Procesos Internos indicador 1

	GESTIÓN DE CALIDAD					
	FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN					
CÓDIGO	IA-0301	VERSIÓN	1	VIGENCIA	22/12/2019	Página1
DEFINICIÓN DEL INDICADOR						
NOMBRE DEL INDICADOR						
Rendimiento de la operación						
OBJETIVO DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	META OBJETIVO				
		META	PLAZO DE CUMPLIMIENTO			
Aumentar el rendimiento de la operación	Eficiencia	Aumentar en un 30% el numero de remisiones gestionadas por mes	12 meses			
INFORMACIÓN PARA LA MEDICIÓN DEL INDICADOR						
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META VIGENCIA	RESPONSABLE MEDICIÓN	RESPONSABLE ANÁLISIS	ACTORES INTERESADOS EN EL RESULTADO	
%	Mensual	Gestionar el 75% de las remisiones enviadas.	Supervisor de Archivo - Supervisor de Recepción	coordinador administrativo	Dirección	
FUENTE DE INFORMACIÓN			ESTADO ACTUAL	FÓRMULA DE CÁLCULO		
Manual de funciones y macro procesos			Actualmente se gestiona el 48% de las remisiones recibidas	Numero de remisiones recibidas/ Numero de remisiones gestionadas		

Fuente. El Autor


Tabla 3. Hoja de vida Procesos Internos indicador 2

	GESTIÓN DE CALIDAD						
	FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN						
CÓDIGO	IA-0302	VERSIÓN	1	VIGENCIA	22/12/2019	Página	1
DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
NOMBRE DEL INDICADOR							
Cumplimiento de indicadores							
OBJETIVO DEL INDICADOR		TIPO DE INDICADOR		META OBJETIVO			
				META	PLAZO DE CUMPLIMIENTO		
Medir el cumplimiento de indicadores por areas de trabajo		Eficacia		Cumplimiento de los objetivos e indicadores personales (por cargo) al 100%		12 meses	
INFORMACIÓN PARA LA MEDICIÓN DEL INDICADOR							
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META VIGENCIA	RESPONSABLE MEDICIÓN	RESPONSABLE ANÁLISIS		ACTORES INTERESADOS EN EL RESULTADO	
%	Trimestral	Cumplimiento 100% de tareas designadas	Supervisor Calidad	Coordinador Administrativo		Dirección	
FUENTE DE INFORMACIÓN			ESTADO ACTUAL		FÓRMULA DE CÁLCULO		
Evaluaciones de personal y perfiles de cargo			Actualmente no se cuentan con indicadores implementados		Indicadores cumplidos/Indicadores propuestos		

Fuente. El Autor




Tabla 4. Hoja de vida Procesos Internos indicador 3

	GESTIÓN DE CALIDAD						
	FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN						
CÓDIGO	IA-0303	VERSIÓN	1	VIGENCIA	22/12/2019	Página	1
DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
NOMBRE DEL INDICADOR							
Nuevas formas de trabajo							
OBJETIVO DEL INDICADOR		TIPO DE INDICADOR		META OBJETIVO			
				META	PLAZO DE CUMPLIMIENTO		
Integrar nuevas formas de trabajo		Competitividad		Aumentar en un 20% el número de labores virtuales		12 meses	
INFORMACIÓN PARA LA MEDICIÓN DEL INDICADOR							
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META VIGENCIA	RESPONSABLE MEDICIÓN	RESPONSABLE ANÁLISIS		ACTORES INTERESADOS EN EL RESULTADO	
%	Semestral	Verificar el cumplimiento de las labores virtuales definidas	Coordinadore de Tecnología e Información	Directora administrativa		Dirección general	
FUENTE DE INFORMACIÓN			ESTADO ACTUAL		FÓRMULA DE CÁLCULO		
Levantamiento de procesos y cargas laborales			No se cuenta con ninguna actividad laboral		Numero de labores virtuales integradas / Numero de labores virtuales de empresas del mismo sector.		

Fuente. El Autor

Tabla 5. Hoja de vida Procesos Internos indicador 4


	GESTIÓN DE CALIDAD						
	FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN						
CÓDIGO	IA-0304	VERSIÓN	1	VIGENCIA	16/04/2019	Página	1
DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
NOMBRE DEL INDICADOR							
Utilización de espacios de la organización							
OBJETIVO DEL INDICADOR		TIPO DE INDICADOR		META OBJETIVO			
				META	PLAZO DE CUMPLIMIENTO		
Mejorar la utilización de los espacios de la organización.		Calidad		Aumentar en un 10% los espacios laborales de la organización		12 meses	
INFORMACIÓN PARA LA MEDICIÓN DEL INDICADOR							
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META VIGENCIA	RESPONSABLE MEDICIÓN	RESPONSABLE ANÁLISIS	ACTORES INTERESADOS EN EL RESULTADO		
%	Anual	cumplimiento en mejora de espacios de la organización.	Coordinador administrativo	Directora Administrativa	Dirección general		
FUENTE DE INFORMACIÓN			ESTADO ACTUAL		FÓRMULA DE CÁLCULO		
Informe de utilización de areas de trabajo			No se cuenta con una utilización optima de las areas de trabajo		Nuevas areas de trabajo/Areas de trabajo actuales		

Fuente. El Autor

## 4.2 PERSPECTIVA FINANCIERA

El siguiente cuadro muestra los objetivos estratégicos definidos para la perspectiva financiera, el responsable del cumplimiento de ese objetivo y la meta que se debe cumplir, así mismo refleja el porcentaje de cumplimiento en el que se debe encontrar ese indicador para poder reflejar su cumplimiento, así mismo se diseñaron las hojas de cada indicador como documentación, para posteriormente definir el plan de acción que permitirá el cumplimiento óptimo de los mismos. (Véase cuadro 13)


Cuadro 13. Perspectiva Financiera

	ASOCIACIÓN CREEMOS EN TI					
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESPONSABLE	PROCESO INTERNO	INDICADOR	META	CUMPLIMIENTO
FINANCIERA	Disminuir los gastos diversos de la organización	Coordinador contable	Financiero	Presupuesto usado para compras de papelería / Presupuesto destinado para compras de papelería	Disminuir en un 15% los gastos diversos	85
				Presupuesto usado para proveedores/ Presupuesto destinado para proveedores		
	Diversificar y aumentar las fuentes de ingreso	Coordinador contable	Dirección	total programas licitados/ total programas contratados	Generar 1 nueva fuente de ingreso	90
				Campañas publicitarias realizadas/ Campañas publicitarias programadas	Aumentar en un 10% las campañas publicitarias efectivas	90

Fuente. El Autor


Hojas de vida de indicadores de los objetivos estratégicos, para documentar e informar los resultados de la gestión:

Tabla 6. Hoja de vida Perspectiva Financiera indicador 1

	GESTIÓN DE CALIDAD						
	FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN						
CÓDIGO	IA-0305	VERSIÓN	1	VIGENCIA	22/12/2019	Página	1
DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
NOMBRE DEL INDICADOR							
Gastos diversos							
OBJETIVO DEL INDICADOR		TIPO DE INDICADOR		META OBJETIVO			
				META	PLAZO DE CUMPLIMIENTO		
Disminuir los gastos diversos de la organización		Rentabilidad		Disminuir en un 15% los gastos diversos		12 meses	
INFORMACIÓN PARA LA MEDICIÓN DEL INDICADOR							
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META VIGENCIA	RESPONSABLE MEDICIÓN	RESPONSABLE ANÁLISIS		ACTORES INTERESADOS EN EL RESULTADO	
%	Bimestral	Evidenciar el 100% de informes de compras	Financiero	Coordinador contable		Dirección General	
FUENTE DE INFORMACIÓN			ESTADO ACTUAL		FÓRMULA DE CÁLCULO		
Informes aportados por proveedores, Consumo de papelería, útiles, y fotocopias			No se cuenta con un control establecido para medir este consumo		Presupuesto usado para compras de papelería / Presupuesto destinado para compras de papelería		


Fuente. El Autor

Tabla 7. Hoja de vida Perspectiva Financiera indicador 2

	GESTIÓN DE CALIDAD						
	FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN						
CÓDIGO	IA-0306	VERSIÓN	1	VIGENCIA	22/12/2019	Página	1
DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
NOMBRE DEL INDICADOR							
Gastos diversos							
OBJETIVO DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	META OBJETIVO					
		META	PLAZO DE CUMPLIMIENTO				
Disminuir los gastos diversos de la organización	Rentabilidad	Disminuir en un 15% los gastos diversos		12 meses			
INFORMACIÓN PARA LA MEDICIÓN DEL INDICADOR							
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META VIGENCIA	RESPONSABLE MEDICIÓN	RESPONSABLE ANÁLISIS	ACTORES INTERESADOS EN EL RESULTADO		
%	Bimestral	Evidenciar el 100% de los reportes entregados por proveedores	Dirección	Coordinador Contable	Dirección		
FUENTE DE INFORMACIÓN			ESTADO ACTUAL	FÓRMULA DE CÁLCULO			
Informes aportados por proveedores			No se cuenta con un control establecido para medir este consumo	Presupuesto usado para proveedores/ Presupuesto destinado para proveedores			


Fuente. El Autor

Tabla 8. Hoja de vida Perspectiva Financiera indicador 3.

	GESTIÓN DE CALIDAD						
	FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN						
CÓDIGO	IA-0307	VERSIÓN	1	VIGENCIA	22/12/2019	Página	1
DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
NOMBRE DEL INDICADOR							
Fuentes de ingreso							
OBJETIVO DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	META OBJETIVO					
		META	PLAZO DE CUMPLIMIENTO				
Diversificar y aumentar las fuentes de ingreso	Valor	Generar 1 nueva fuente de ingreso		12 meses			
INFORMACIÓN PARA LA MEDICIÓN DEL INDICADOR							
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META VIGENCIA	RESPONSABLE MEDICIÓN	RESPONSABLE ANÁLISIS	ACTORES INTERESADOS EN EL RESULTADO		
Numerica	Semestral	Lograr gesitonar las licitaciones estructuradas	Coordinador contable	Dirección	Dirección		
FUENTE DE INFORMACIÓN			ESTADO ACTUAL	FÓRMULA DE CÁLCULO			
Licitaciones y programas abiertos por el ICBF			No se cuenta con un control establecido para medir este consumo	total programas licitados/ total programas contratados			

Fuente. El Autor

Tabla 9. Hoja de vida Perspectiva Financiera indicador 4.


	GESTIÓN DE CALIDAD						
	FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN						
CÓDIGO	IA-0308	VERSIÓN	1	VIGENCIA	22/12/2019	Página	1
DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
NOMBRE DEL INDICADOR							
Fuentes de Ingreso							
OBJETIVO DEL INDICADOR		TIPO DE INDICADOR		META OBJETIVO			
				META	PLAZO DE CUMPLIMIENTO		
Diversificar y aumentar las fuentes de ingreso		Valor		Aumentar en un 10% las campaña publicitarias efectivas		12 meses	
INFORMACIÓN PARA LA MEDICIÓN DEL INDICADOR							
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META VIGENCIA	RESPONSABLE MEDICIÓN	RESPONSABLE ANÁLISIS		ACTORES INTERESADOS EN EL RESULTADO	
%	Semestral	Gestionar las campañas publicitarias diseñadas	Coordinador contable	Dirección		Dirección	
FUENTE DE INFORMACIÓN			ESTADO ACTUAL		FÓRMULA DE CÁLCULO		
Campañas realizadas por consultores externos			No se cuenta con un control establecido para medir este consumo		Campañas publicitarias realizadas/ Campañas publicitarias programadas		

Fuente. El Autor

### 4.3 PERSPECTIVA PACIENTE

El siguiente cuadro muestra los objetivos estratégicos definidos para la perspectiva paciente, el responsable del cumplimiento de ese objetivo y la meta que se debe cumplir, así mismo refleja el porcentaje de cumplimiento en el que se debe encontrar ese indicador para poder reflejar su cumplimiento, así mismo se diseñaron las hojas de cada indicador como documentación, para posteriormente definir el plan de acción que permitirá el cumplimiento óptimo de los mismos. (Véase cuadro 14)

Cuadro 14: Perspectiva paciente


 <b>ASOCIACIÓN CREEMOS EN TI</b>						
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESPONSABLE	PROCESO INTERNO	INDICADOR	META	CUMPLIMIENTO
PACIENTE	Ampliar los modelos de prevención a niños, niñas y adolescentes	Coordinador tecnico. Clinico	Operativo	Modelos de prevencion aplicados/ Modelos de prevención diseñados	Reducir en un 10% los indices de demandas por abuso sexual	20%
	Aumentar la efectividad del tratamiento	Coordinador tecnico. Clinico	Operativo	Sintomas asociados al ingreso del tratamiento / Sintomas superados al cierre del tratamiento	Aumentar a un 80% la efectividad del tratamiento	95
	Medir el nivel de satisfacción del paciente	Supervisor Victimas- Supervisor Ofensores	Operativo	Numero de encuestas realizadas / Numero de encuestas programadas numero de pqr revisados / Numero de pqr con respuesta	Aumentar en un 85% la satisfaccion del paciente	95

Fuente. El Autor



Hojas de vida de indicadores de los objetivos estratégicos, para documentar e informar los resultados de la gestión:

Tabla 10. Hoja de vida Perspectiva paciente indicador 1.

	GESTIÓN DE CALIDAD					
	FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN					
CÓDIGO	IA-0309	VERSIÓN	1	VIGENCIA	16/04/2019	Página 1
DEFINICIÓN DEL INDICADOR						
NOMBRE DEL INDICADOR						
Modelos de prevención aplicados						
OBJETIVO DEL INDICADOR		TIPO DE INDICADOR		META OBJETIVO		
				META	PLAZO DE CUMPLIMIENTO	
Ampliar los modelos de prevención a niños, niñas y adolescentes		Calidad		Reducir en un 10% los índices de demanda por abuso sexual	12 meses	
INFORMACIÓN PARA LA MEDICIÓN DEL INDICADOR						
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META VIGENCIA	RESPONSABLE MEDICIÓN	RESPONSABLE ANÁLISIS	ACTORES INTERESADOS EN EL RESULTADO	
%	Semestral	Minimizar los riesgos asociados a esta problemática.	Trabajo Social	coordinador tecnico administrativo	Dirección	
FUENTE DE INFORMACIÓN			ESTADO ACTUAL	FÓRMULA DE CÁLCULO		
Talleres a madres, niños y adolescentes en temas de prevención			Los modelos de prevencion no han sido aplicados externamente	Modelos de prevencion aplicados/ Modelos de prevención diseñados		

Fuente. El Autor

Tabla 11. Hoja de vida Perspectiva paciente indicador 2.

	GESTIÓN DE CALIDAD						
	FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN						
CÓDIGO	IA-0310	VERSIÓN	1	VIGENCIA	16/04/2019	Página	1
DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
NOMBRE DEL INDICADOR							
Cumplimientos de indicadores							
OBJETIVO DEL INDICADOR		TIPO DE INDICADOR		META OBJETIVO			
				META	PLAZO DE CUMPLIMIENTO		
Aumentar la efectividad del tratamiento		Efectividad		Aumentar en un 80% la efectividad del tratamiento		12 meses	
INFORMACIÓN PARA LA MEDICIÓN DEL INDICADOR							
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META VIGENCIA	RESPONSABLE MEDICIÓN	RESPONSABLE ANÁLISIS		ACTORES INTERESADOS EN EL RESULTADO	
%	Bimestral	Aplicar formato de síntomas al 100% de los NNA	Psicologo	Coordinador Tecnico Clinico		Dirección	
FUENTE DE INFORMACIÓN			ESTADO ACTUAL		FÓRMULA DE CÁLCULO		
Reporte de síntomas previo, durante y despues			El formato es aplicado pero no es medido, ni analizado		Síntomas asociados al ingreso del tratamiento / Síntomas superados al cierre del tratamiento		

Fuente. El Autor

Tabla 12. Hoja de vida Perspectiva paciente indicador 3.

	GESTIÓN DE CALIDAD						
	FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN						
CÓDIGO	IA-0311	VERSIÓN	1	VIGENCIA	16/04/2019	Página	1
DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
NOMBRE DEL INDICADOR							
Cumplimientos de indicadores							
OBJETIVO DEL INDICADOR		TIPO DE INDICADOR		META OBJETIVO			
				META	PLAZO DE CUMPLIMIENTO		
Medir el nivel de satisfacción del paciente		Calidad		Aumentar en un 85% el nivel de servicio prestado		12 meses	
INFORMACIÓN PARA LA MEDICIÓN DEL INDICADOR							
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META VIGENCIA	RESPONSABLE MEDICIÓN	RESPONSABLE ANÁLISIS		ACTORES INTERESADOS EN EL RESULTADO	
%	Trimestral	Evaluar al 100% de los pacientes atendidos	Psicologo	Coordinador Tecnico Administrativo		Dirección	
FUENTE DE INFORMACIÓN			ESTADO ACTUAL		FÓRMULA DE CÁLCULO		
Google Form			Las encuestas no se tienen en plataforma para ser medidas en tiempo real		Numero de encuestas realizadas / Numero de encuestas programadas		

Fuente. El Autor

Tabla 13. Hoja de vida Perspectiva paciente indicador 4.

	GESTIÓN DE CALIDAD					
	FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN					
CÓDIGO	IA-0312	VERSIÓN	1	VIGENCIA	16/04/2019	Página 1
DEFINICIÓN DEL INDICADOR						
NOMBRE DEL INDICADOR						
Cumplimientos de indicadores						
OBJETIVO DEL INDICADOR		TIPO DE INDICADOR		META OBJETIVO		
				META	PLAZO DE CUMPLIMIENTO	
Medir el nivel de satisfacción del paciente		Calidad		Aumentar en un 85% el nivel de servicio prestado		12 meses
INFORMACIÓN PARA LA MEDICIÓN DEL INDICADOR						
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META VIGENCIA	RESPONSABLE MEDICIÓN	RESPONSABLE ANÁLISIS	ACTORES INTERESADOS EN EL RESULTADO	
%	Trimestral	Evaluar al 100% de los pacientes atendidos	Psicologo	Coordinador Tecnico Administrativo	Dirección	
FUENTE DE INFORMACIÓN			ESTADO ACTUAL	FÓRMULA DE CÁLCULO		
Google Form			No se cuentan con medidas preventivas para la gestión de PQRS	Numero de PQRS gestionados / Numero de PQRS con respuesta		

Fuente. El Autor

#### 4.4 PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO

El siguiente cuadro muestra los objetivos estratégicos definidos de la perspectiva de aprendizaje y conocimiento, el responsable del cumplimiento de ese objetivo y la meta que se debe cumplir, así mismo refleja el porcentaje de cumplimiento en el que se debe encontrar ese indicador para poder reflejar su cumplimiento, así mismo se diseñaron las hojas de cada indicador como documentación, para posteriormente definir el plan de acción que permitirá el cumplimiento óptimo de los mismos. (Véase cuadro 15)

Cuadro 15. Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento

	ASOCIACIÓN CREEMOS EN TI					
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESPONSABLE	PROCESO INTERNO	INDICADOR	META	CUMPLIMIENTO
APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	Permitir el crecimiento y formación académica dentro de la organización.	Tecnología e Información	Operativo	personal aascendido/ Total personal contratado	Abrir convocatorias de nuevos puestos para ser cubiertos en un 30% por personal idoneo pero propio	25
				Recurso invertido / Recurso asignado	Brindar posibilidades de apoyo financiero para estudiar profesionales a los colaboradores en un 70 %	45
	Desarrollar las habilidades de liderazgo en el equipo	Tecnología e Información	Operativo	Personal Capacitado/ Personal evaluado con puntuacion mayor a 90	Aumentar en 60% el nivel de competencia de los colaboradores	95
	Mejorar las habilidades tecnicas de los colaboradores	Tecnología e Información	Operativo	Personal Capacitado en herramientas tecnologicas / Personal evaluado con puntuacion mayor a 90	Aumentar en 30% las habilidades tecnicas de los colaboradores	

Fuente. El Autor

Hojas de vida de indicadores de los objetivos estratégicos, para documentar e informar los resultados de la gestión:

Tabla 14. Hoja de vida Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento indicador 1

		GESTIÓN DE CALIDAD					
		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN					
CÓDIGO	IA-0313	VERSIÓN	1	VIGENCIA	16/04/2019	Página	1
DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
NOMBRE DEL INDICADOR							
Crecimiento y formación del recurso humano							
OBJETIVO DEL INDICADOR		TIPO DE INDICADOR		META OBJETIVO			
				META	PLAZO DE CUMPLIMIENTO		
Permitir el crecimiento y formación academica dentro de la organización.		Competitividad		Abrir convocatorias de nuevos puestos para ser cubiertos en un 30% por personal idoneo pero propio		12 meses	
INFORMACIÓN PARA LA MEDICIÓN DEL INDICADOR							
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META VIGENCIA	RESPONSABLE MEDICIÓN	RESPONSABLE ANÁLISIS		ACTORES INTERESADOS EN EL RESULTADO	
%	Trimestral	Evaluar al 100% de los empleados	Asistente Tecnologia e Información	Coordiandor de Tecnologia e Información		Dirección	
FUENTE DE INFORMACIÓN			ESTADO ACTUAL		FÓRMULA DE CÁLCULO		
N/A			No se tiene establecido los puestos de trabajo		personal ascendido/ Total personal contratado		


Fuente. El Autor

Tabla 15. Hoja de vida Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento indicador 2

	GESTIÓN DE CALIDAD						
	FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN						
CÓDIGO	IA-0314	VERSIÓN	1	VIGENCIA	16/04/2019	Página	1
DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
NOMBRE DEL INDICADOR							
Crecimiento y formación del recurso humano							
OBJETIVO DEL INDICADOR		TIPO DE INDICADOR		META OBJETIVO			
				META	PLAZO DE CUMPLIMIENTO		
Permitir el crecimiento y formación academica dentro de la organización.		Competitividad		Brindar posibilidades de apoyo financiero para estudiant profesional a los colaboradores en un 70 %		12 meses	
INFORMACIÓN PARA LA MEDICIÓN DEL INDICADOR							
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META VIGENCIA	RESPONSABLE MEDICIÓN	RESPONSABLE ANÁLISIS		ACTORES INTERESADOS EN EL RESULTADO	
%	Trimestral	Permitir al 100% de los empleados postularse	Asistente Tecnologia e Información	Coordiandor de Tecnologia e Información		Dirección	
FUENTE DE INFORMACIÓN			ESTADO ACTUAL		FÓRMULA DE CÁLCULO		
N/A			No se cuenta con programas para promover la formación profesional de los colaboradores		Recurso invertido / Recurso asignado		

Fuente. El Autor


Tabla 16. Hoja de vida Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento indicador 3

	GESTIÓN DE CALIDAD						
	FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN						
CÓDIGO	IA-0315	VERSIÓN	1	VIGENCIA	16/04/2019	Página	1
DEFINICIÓN DEL INDICADOR							
NOMBRE DEL INDICADOR							
Cultura organizacional							
OBJETIVO DEL INDICADOR		TIPO DE INDICADOR		META OBJETIVO			
				META	PLAZO DE CUMPLIMIENTO		
Desarrollar las capacidades de liderazgo en el equipo		Competitividad		Aumentar en 60% el nivel de competencia de los colaboradores		12 meses	
INFORMACIÓN PARA LA MEDICIÓN DEL INDICADOR							
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META VIGENCIA	RESPONSABLE MEDICIÓN	RESPONSABLE ANÁLISIS	ACTORES INTERESADOS EN EL RESULTADO		
%	Trimestral	Capacitar al 100% de los colaboradores de la organización	Supervisor de Calidad	Coordinador Administrativo	Dirección		
FUENTE DE INFORMACIÓN			ESTADO ACTUAL	FÓRMULA DE CÁLCULO			
Progrmación de Formación			No se cuenta con capacitaciones en este ambito	Personal Capacitado/ Personal evaluado con puntuacion mayor a 90			

Fuente. El Autor



Tabla 17. Hoja de vida Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento indicador 4

	GESTIÓN DE CALIDAD					
	FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN					
CÓDIGO	IA-0316	VERSIÓN	1	VIGENCIA	16/04/2019	Página 1
DEFINICIÓN DEL INDICADOR						
NOMBRE DEL INDICADOR						
Habilidades tecnicas del recurso humano						
OBJETIVO DEL INDICADOR		TIPO DE INDICADOR		META OBJETIVO		
				META	PLAZO DE CUMPLIMIENTO	
Mejorar las habilidades tecnicas de los colaboradores		Competitividad		Aumentar en 30% las habilidades tecnicas de los colaboradores	12 meses	
INFORMACIÓN PARA LA MEDICIÓN DEL INDICADOR						
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META VIGENCIA	RESPONSABLE MEDICIÓN	RESPONSABLE ANÁLISIS	ACTORES INTERESADOS EN EL RESULTADO	
%	Trimestral	Capacitar al 100% de los colaboradores de la organización	Supervisor de Calidad	Coordinador Administrativo	Dirección	
FUENTE DE INFORMACIÓN			ESTADO ACTUAL	FÓRMULA DE CÁLCULO		
Progrmación de Formación			No se cuenta con capacitaciones en herramientas y plataformas tecnologicas implementadas	Personal Capacitado en herramientas tecnologicas / Personal evaluado con puntuacion mayor a 90		

Fuente. El Autor

## 4.5 MAPA ESTRATÉGICO

En el siguiente cuadro se muestra el mapa estratégico que se estableció de acuerdo a los objetivos estratégicos definidos:

Figura 10. Mapa estratégico



Fuente. El Autor

## 5. PLAN DE ACCIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DE INDICADORES

En la realización del plan de acción se definieron las estrategias que encaminaran el cumplimiento óptimo de los indicadores propuestos con el fin de dar seguimiento y revisión periódica a los mismos, de acuerdo a esto se obtendrá información para identificar y mejorar continuamente a través de decisiones asertivas.

### 5.1 PLAN DE ACCIÓN PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

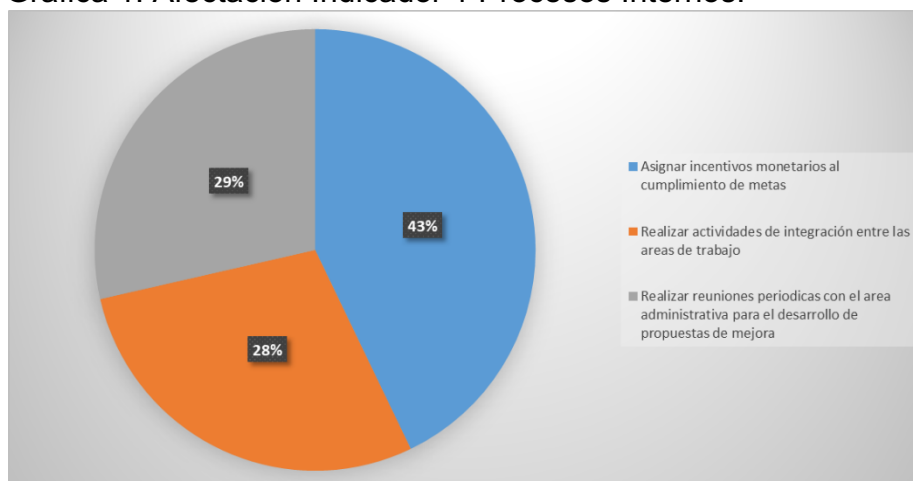
Tabla 18. Plan de Acción Perspectiva Procesos Internos Indicador 1.

<b>INDICADOR:</b>	Numero de remisiones recibidas por mes / Numero de remisiones gestionadas por mes.
<b>META:</b>	Cumplimiento de los objetivos e indicadores personales por cargo al 100%

ESTRATEGIA	AFECCION
Asignar incentivos monetarios al cumplimiento de metas	30
Realizar actividades de integración entre las areas de trabajo	20
Realizar reuniones periodicas con el area administrativa para el desarrollo de propuestas de mejora	20
	70

Fuente. El Autor

Grafica 1. Afectación Indicador 1 Procesos Internos.



Fuente. El Autor

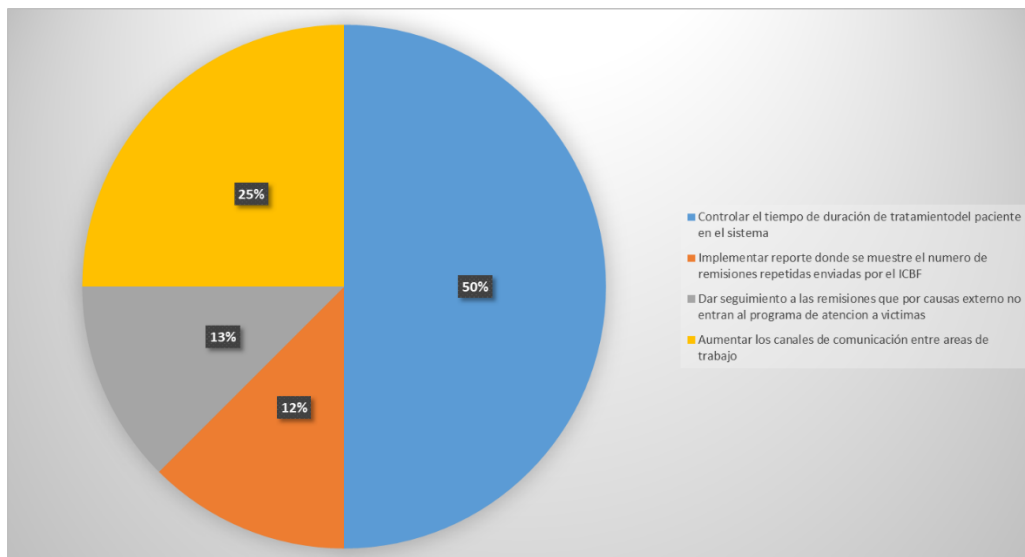
Tabla 19. Plan de Acción Perspectiva Procesos Internos Indicador 2.

<b>INDICADOR:</b>	Porcentaje de cumplimiento de indicador.
<b>META:</b>	Aumentar el 30% de las remisiones gestionadas por mes

ACTIVIDAD	AFECTACION
Controlar el tiempo de duración de tratamientodel paciente en el sistema	40
Implementar reporte donde se muestre el numero de remisiones repetidas enviadas por el ICBF	10
Dar seguimiento a las remisiones que por causas externo no entran al programa de atencion a victimas	10
Aumentar los canales de comunicación entre areas de trabajo	20
	80

Fuente. El Autor

Grafica 2. Afectación Indicador 2 Procesos Internos.



Fuente. El Autor

Tabla 20. Plan de Acción Perspectiva Procesos Internos Indicador 3.

<b>INDICADOR:</b>	Numero de labores virtuales integradas / Numero de labores virtuales de empresas del mismo sector.
<b>META:</b>	Aumentar en un 10% los espacios laborales de la organización.

ACTIVIDAD	AFECTACION
Maximizar la utilización de consultorios de la organización	45
Dsiponer de espacios de la organización que tienen una baja demanda de utilizacion, para mejorar areas administrativas	25
	70

Fuente. El Autor

Grafica 3. Afectación Indicador 3 Procesos Internos.

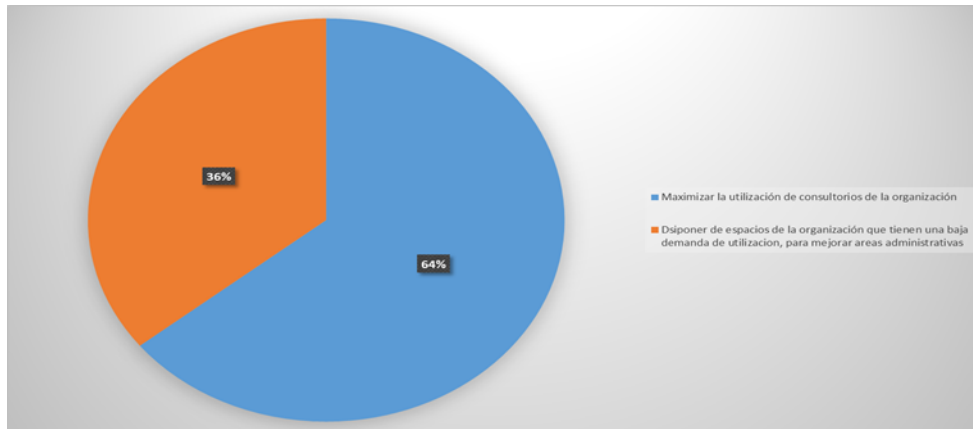


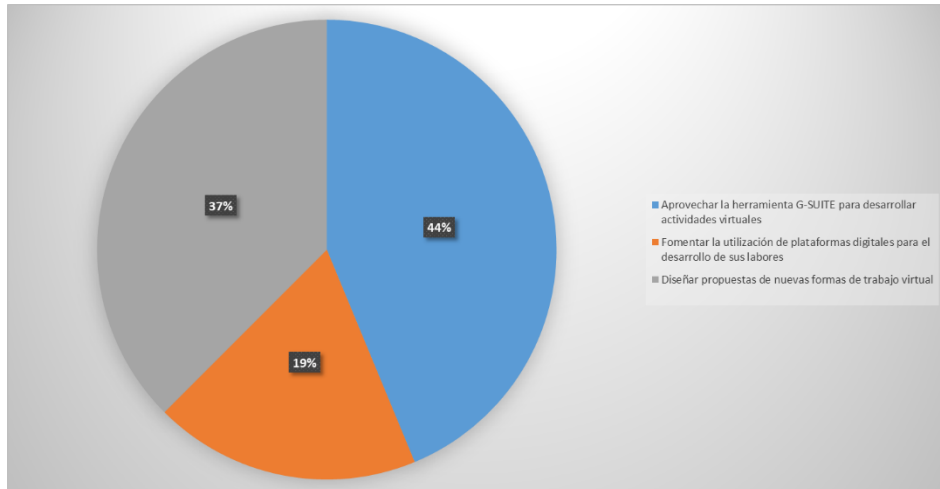
Tabla 21. Plan de Acción Perspectiva Procesos Internos Indicador 4.

<b>INDICADOR:</b>	Nuevas areas de trabajo/Areas de trabajo actuales
<b>META:</b>	Aumentar en un 20% el numero de labores virtuales

ACTIVIDAD	AFECTACION
Aprovechar la herramienta G-SUITE para desarrollar actividades virtuales	35
Fomentar la utilización de plataformas digitales para el desarrollo de sus labores	15
Diseñar propuestas de nuevas formas de trabajo virtual	30
	80

Fuente. El Autor

Grafica 4. Afectación Indicador 4 Procesos Internos.



Fuente. El Autor

## 5.2 PLAN DE ACCIÓN PERSPECTIVA FINANCIERA

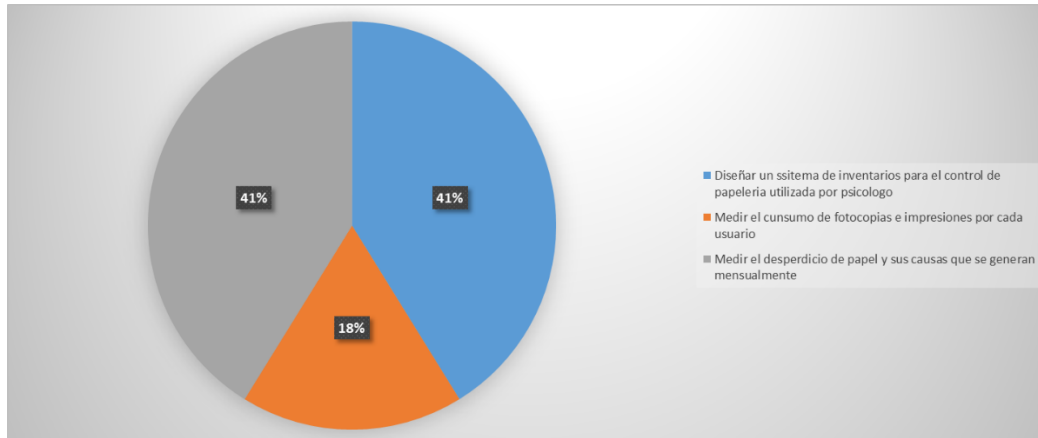
Tabla 22. Plan de Acción Perspectiva Financiera Indicador 1.

<b>INDICADOR:</b>	Presupuesto usado para compras de papelería / Presupuesto destinado para compras de papelería
<b>META:</b>	Disminuir en un 15% los gastos diversos

ESTRATEGIA	AFECTACION
Diseñar un sistema de inventarios para el control de papelería utilizada por psicólogo	35
Medir el consumo de fotocopias e impresiones por cada usuario	15
Medir el desperdicio de papel y sus causas que se generan mensualmente	35
	85

Fuente. El Autor

Grafica 5. Afectación Indicador 1 Financiera.



Fuente. El Autor

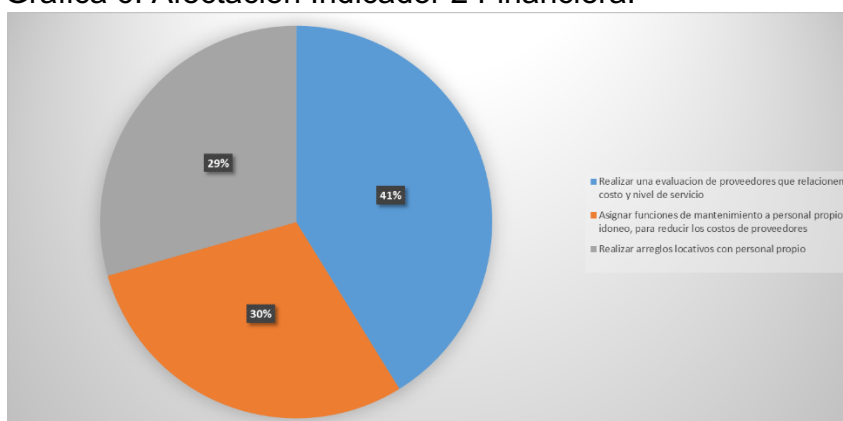
Tabla 23: Plan de Acción Perspectiva Financiera Indicador 2.

<b>INDICADOR:</b>	Presupuesto usado para proveedores/ Presupuesto destinado para proveedores
<b>META:</b>	Disminuir en un 15% los gastos diversos

ACTIVIDAD	AFECTACION
Realizar una evaluación de proveedores que relacionen costo y nivel de servicio	35
Asignar funciones de mantenimiento a personal propio idoneo, para reducir los costos de proveedores	25
Realizar arreglos locativos con personal propio	25
	85

Fuente. El Autor

Grafica 6. Afectación Indicador 2 Financiera.



Fuente. El Autor

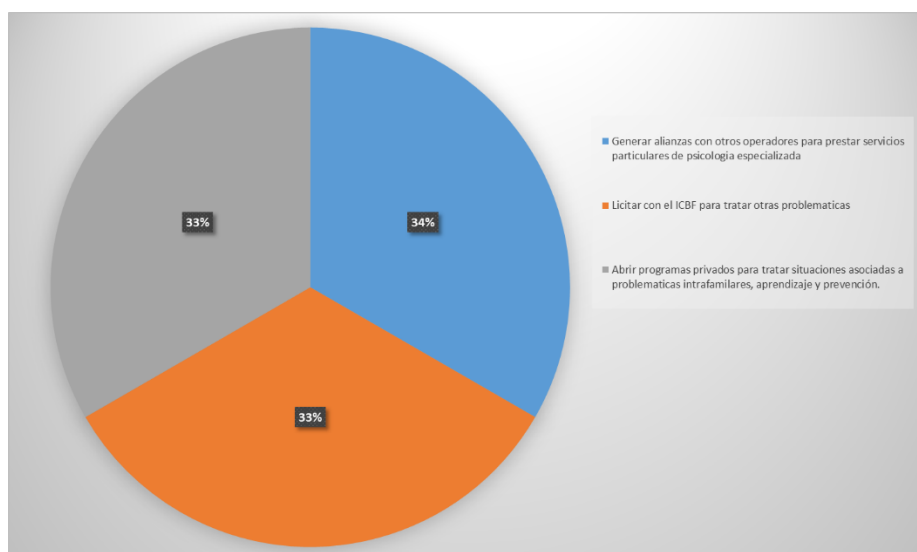
Tabla 24. Plan de Acción Perspectiva Financiera Indicador 3.

<b>INDICADOR:</b>	total programas licitados/ total programas contratados
<b>META:</b>	Generar 1 nueva fuente de ingreso

ACTIVIDAD	AFECCION
Generar alianzas con otros operadores para prestar servicios particulares de psicología especializada	30
Licitar con el ICBF para tratar otras problemáticas	30
Abrir programas privados para tratar situaciones asociadas a problemáticas intrafamiliares, aprendizaje y prevención.	30
	90

Fuente. El Autor

Grafica 7: Afectación Indicador 3 Financiera.



Fuente: El Autor



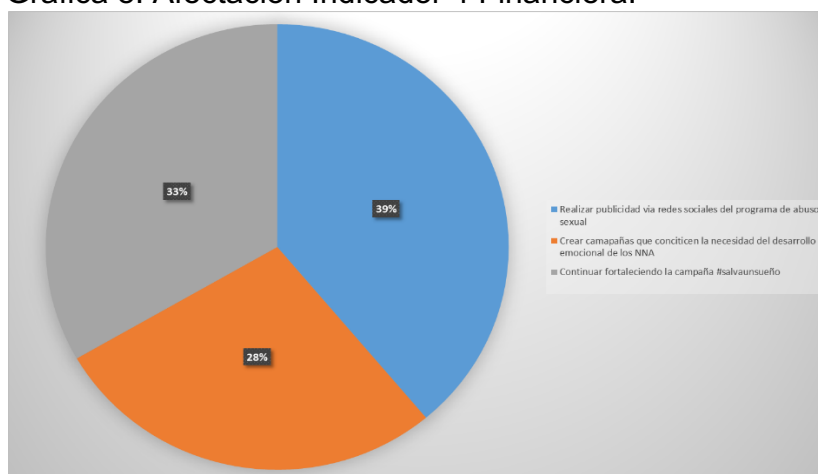
Tabla 25. Plan de Acción Perspectiva Financiera Indicador 4.

<b>INDICADOR:</b>	Campañas publicitarias realizadas/ Campañas publicitarias programadas
<b>META:</b>	Aumentar en un 10% las campañas publicitarias efectivas

ACTIVIDAD	AFECCION
Realizar publicidad via redes sociales del programa de abuso sexual	35
Crear camapañas que concitcen la necesidad del desarrollo emocional de los NNA	25
Continuar fortaleciendo la campaña #salvaunsueño	30
	90

Fuente. El Autor

Grfica 8. Afectación Indicador 4 Financiera.



Fuente. El Autor

### 5.3 PLAN DE ACCIÓN PERSPECTIVA PACIENTE

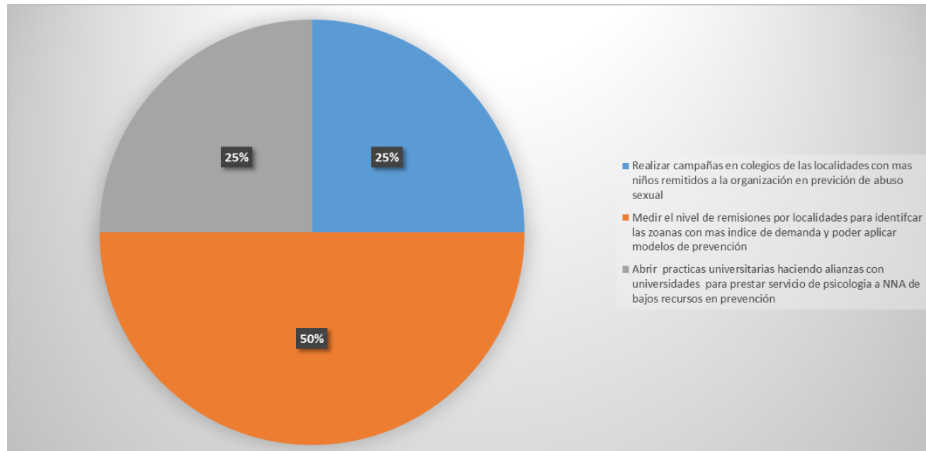
Tabla 26. Plan de Acción Perspectiva Paciente Indicador 1.

<b>INDICADOR:</b>	Modelos de prevencion aplicados/ Modelos de prevención diseñados
<b>META:</b>	Reducir en un 10% los indices de demandas por localidad en abuso sexual

ESTRATEGIA	AFECCION
Realizar campañas en colegios de las localidades con mas niños remitidos a la organización en previción de abuso sexual	5
Medir el nivel de remisiones por localidades para identificar las zoanas con mas indice de demanda y poder aplicar modelos de prevención	10
Abrir practicas universitarias haciendo alianzas con universidades para prestar servicio de psicologia a NNA de bajos recursos en prevención	5
	20

Fuente. El Autor

Grafica 9. Afectación Indicador 1 Paciente.



Fuente. El Autor

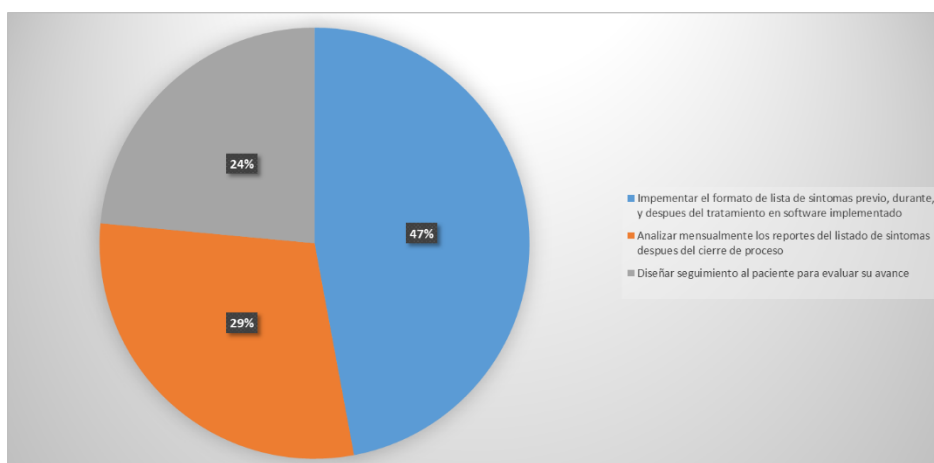
Tabla 27. Plan de Acción Perspectiva Paciente Indicador 2.

<b>INDICADOR:</b>	Sintomas asociados al ingreso del tratamiento / Sintomas superados al cierre del tratamiento
<b>META:</b>	Aumentar en un 80% la efectividad del tratamiento

ACTIVIDAD	AFECTACION
Implementar el formato de lista de sintomas previo, durante, y despues del tratamiento en software implementado	40
Analizar mensualmente los reportes del listado de sintomas despues del cierre de proceso	25
Diseñar seguimiento al paciente para evaluar su avance	20
	85

Fuente. El Autor

Grafica 10. Afectación Indicador 2 Paciente.



Fuente. El Autor

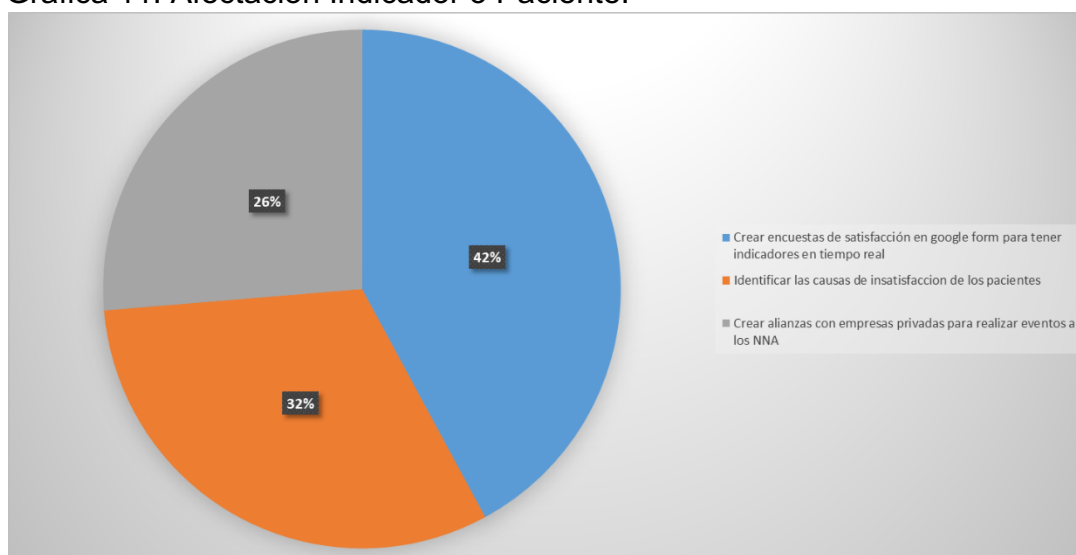
Tabla 28. Plan de Acción Perspectiva Paciente Indicador 3.

<b>INDICADOR:</b>	Numero de encuestas realizadas / Numero de encuestas programadas
<b>META:</b>	Aumentar en un 85% la satisfaccion del paciente

ACTIVIDAD	AFECCION
Crear encuestas de satisfacción en google form para tener indicadores en tiempo real	40
Identificar las causas de insatisfaccion de los pacientes	30
Crear alianzas con empresas privadas para realizar eventos a los NNA	25
	95

Fuente. El Autor

Grafica 11. Afectación Indicador 3 Paciente.



Fuente. El Autor

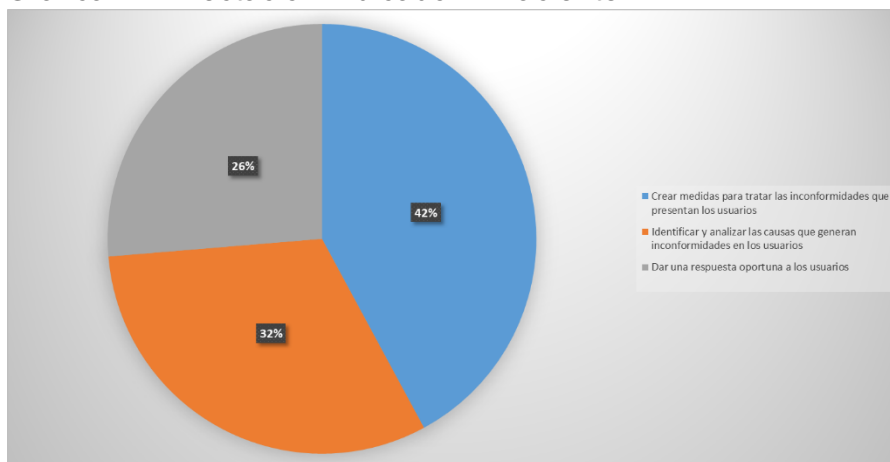
Tabla 29. Plan de Acción Perspectiva Paciente Indicador 4.

<b>INDICADOR:</b>	numero de pqr's revisados / Numero de pqr's con respuesta
<b>META:</b>	Aumentar en un 85% la satisfacción del paciente

ACTIVIDAD	AFECTACION
Crear medidas para tratar las inconformidades que presentan los usuarios	40
Identificar y analizar las causas que generan inconformidades en los usuarios	30
Dar una respuesta oportuna a los usuarios	25
	95

Fuente. El Autor

Grafica 12. Afectación Indicador 4 Paciente.



Fuente. El Autor

## 5.4 PLAN DE ACCIÓN PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO

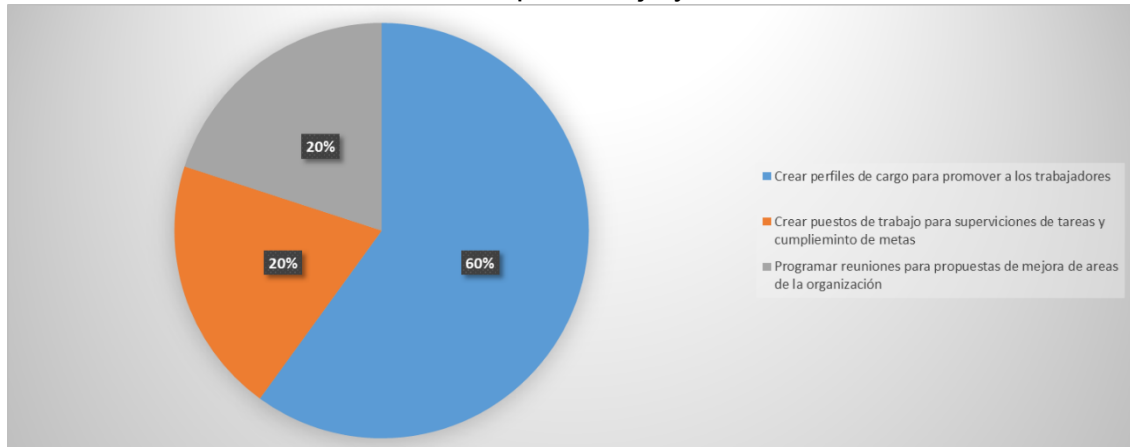
Tabla 30. Plan de Acción Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento Indicador 1.

<b>INDICADOR</b>	Personal acendido/ Total personal contratado
<b>META:</b>	Abrir convocatorias de nuevos puestos para ser cubiertos en un 30% por personal idóneo pero propio

ESTRATEGIA	AFECTACION
Crear perfiles de cargo para promover a los trabajadores	15
Crear puestos de trabajo para superviciones de tareas y cumplimiento de metas	5
Programar reuniones para propuestas de mejora de áreas de la organización	5
	25

Fuente. El Autor

Grafica 13. Afectación Indicador 1 Aprendizaje y Conocimiento.



Fuente. El Autor

Tabla 31. Plan de Acción Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento Indicador 2.

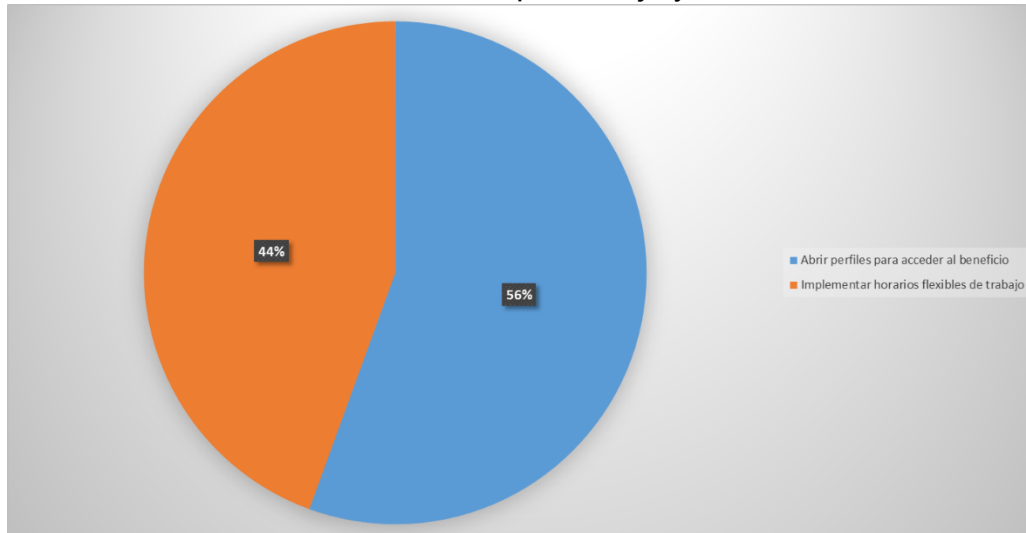
<b>INDICADOR</b>	Recurso invertido en apoyo de personal / Recurso asignado a apoyo de estudios y campañas
<b>META:</b>	Brindar posibilidades de apoyo financiero para estudios profesionales a los colaboradores en un 70 %

ACTIVIDAD	AFECTION
Abrir perfiles para acceder al beneficio	25
Implementar horarios flexibles de trabajo	20
	45

Fuente. El Autor

Grafica 14. Afectación Indicador 2 Aprendizaje y Conocimiento.



Fuente. El Autor

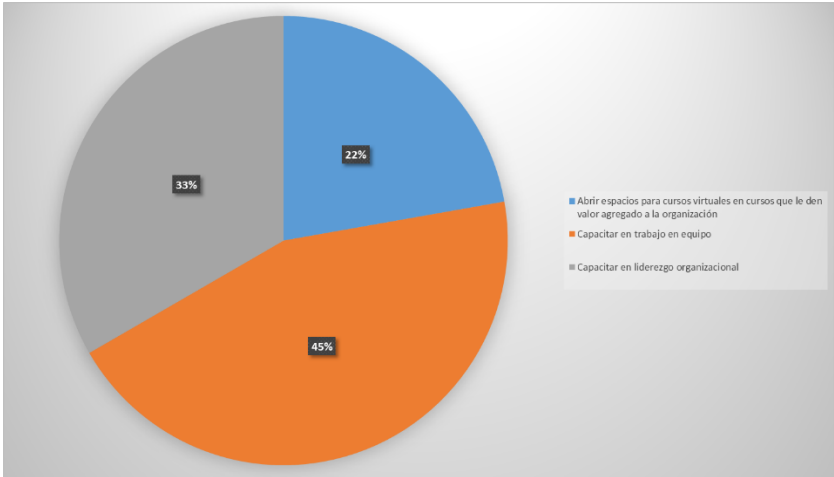
Tabla 32. Plan de Acción Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento Indicador 3.

<b>INDICADOR</b>	Personal Capacitado/ Personal evaluado con puntuacion mayor a 90
<b>META:</b>	Aumentar en 60% el nivel de competencia de los colaboradores

ACTIVIDAD	AFECTACION
Abrir espacios para cursos virtuales en cursos que le den valor agregado a la organización	20
Capacitar en trabajo en equipo	40
Capacitar en liderazgo organizacional	30
	90

Fuente. El Autor

Grafica 15. Afectación Indicador 3 Aprendizaje y Conocimiento.



Fuente. El Autor

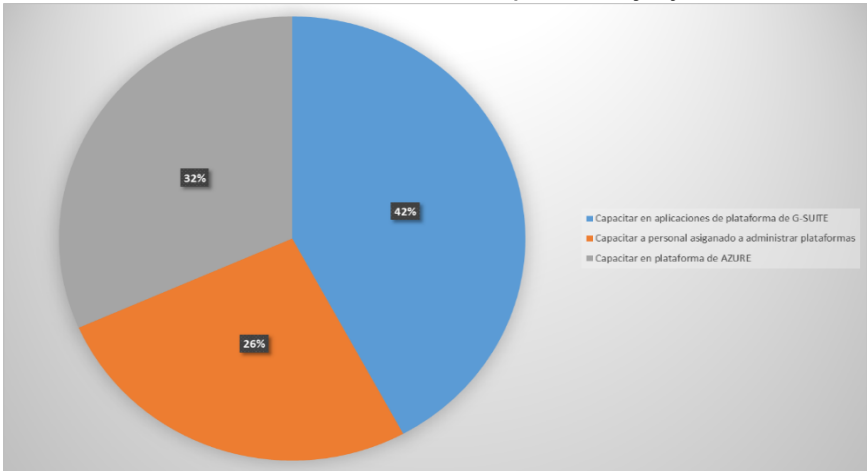
Tabla 33. Plan de Acción Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento Indicador 4.

INDICADOR	Personal Capacitado en herramientas tecnologicas / Personal evaluado con puntuacion mayor a 90
META:	Aumentar en 30% las habilidades tecnicas de los colaboradores

ACTIVIDAD	AFECTACION
Capacitar en aplicaciones de plataforma de G-SUITE	40
Capacitar a personal asiganado a administrar plataformas	25
Capacitar en plataforma de AZURE	30
	95

Fuente. El Autor

Grafica 16. Afectación Indicador 4 Aprendizaje y Conocimiento.



Fuente. El Autor

## 6. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO BALANCED SCORECARD

De acuerdo al plan de acción que se propuso para el desarrollo de los indicadores, se sostuvo una reunión con la directora general, directora administrativa, coordinadora técnico administrativa, y coordinadora administrativa para acordar las actividades que se implementaron para el cumplimiento de cada indicador definido, por lo cual se evaluó cada perspectiva y los tiempos estipulados para el cumplimiento de los mismos, estos planes de acción empezaron a regir desde junio de 2019 a junio de 2020.

Para el desarrollo exitoso de esta implementación se realizó como primera medida, el levantamiento del que hacer de cada colaborador comparándolo con el manual de funciones actual, en este proceso se evidencio que las funciones asignadas en la documentación de la organización, no se encuentran actualizadas de acuerdo a los nuevos procesos que se han venido adaptando a la organización, como lo es el software que se desarrolló para establecer y dar trazabilidad a los pacientes que ingresan al programa.

Mediante la estructura del manual de funciones se establece los perfiles de cargo de acuerdo a las necesidades y procesos actuales, alineando las cargas laborales en pro del cumplimiento exitoso de los objetivos estratégicos de la organización, para esto se estableció la codificación que se debe tener en cuenta para la creación de cualquier formato (Véase en cuadro 16), así mismo el formato que se documentó para el nuevo manual de funciones (Véase en el cuadro 18) dando continuidad a la implementación del BSC.

Cuadro 16. Codificación de formatos de la organización

CODIFICACIÓN					
TIPO		AREA		NIVEL	
<b>PC</b>	Cargo	<b>A</b>	Administrativa	<b>01</b>	Dirección
<b>C</b>	Caracterización	<b>O</b>	Operativa	<b>02</b>	Coordinación
<b>PR</b>	Procedimiento	<b>G</b>	Gerencia	<b>03</b>	Supervisor
<b>I</b>	Instructivo	<b>C</b>	Contabilidad	<b>04</b>	Profesionales
<b>FR</b>	Formato			<b>05</b>	Auxiliares

Fuente. El Autor

Esta codificación se estableció para identificar toda la documentación de la organización actualizando y etiquetando todos los formatos utilizados para las diferentes áreas de la organización.

A continuación, se muestra el manual de funciones actual como el nuevo formato establecido tomando como referencia el perfil contable:




Cuadro 17. Formato de manual de funciones actual

IDENTIFICACIÓN
<p><b>Dependencia: Contabilidad</b></p> <p><b>Denominación del Cargo: Contadora</b></p>
III. MANUAL DE FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Elaboración de presupuesto orientado a la junta directiva.</li> <li>✚ Presentación adecuada de aportes, impuestos de la Asociación.</li> <li>✚ Manejo operativo de los documentos soportes del mismo.</li> <li>✚ Elaboración de estados financieros requeridos para la Asociación.</li> <li>✚ Apoyo financiero técnico en la toma de decisiones.</li> <li>✚ Ingreso de informes al sistema para determinar los gastos y su ejecución.</li> <li>✚ Debe estar pendiente de los libros de bancos de la Asociación.</li> <li>✚ Hacer la nómina mensual para su respectivo pago.</li> <li>✚ Elaboración de presupuesto y envío de los informes al ICBF.</li> <li>✚ Debe participar en las actividades y capacitaciones que se programen.</li> </ul>

Fuente: Asociación Creemos en Ti

Cuadro 18. Perfil de Cargo y manual de funciones implementado

	<b>1. INFORMACIÓN GENERAL</b>			
	<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>		<b>COORDINADOR CONTABLE</b>	
	<b>UNIDAD:</b>		<b>CONTABLE</b>	
	<b>CARGO DE JEFE INMEDIATO:</b>	<b>DIRECTOR GENERAL</b>	<b>Código:</b>	<b>PCC-0202</b>
	<b>Fecha de Elaboración:</b>	<b>04 DE ABRIL DE 2019</b>	<b>Fecha de Actualización:</b>	
<b>2. PROPOSITO CLAVE DEL CARGO</b>				
<p>Ejecutar y presentar informes contables de acuerdo a los lineamientos y procedimientos que tiene la organización sin ánimo de lucro con objeto social, para la toma de decisiones a los directivos y entidades gubernamentales para el control interno de la entidad. Además de realizar una planeación y coordinación para los cumplimientos tributarios que tiene como responsabilidad la organización.</p>				
<b>3. RELACIÓN ORGANIZACIONAL</b>				
<p><b>Interno:</b> Área Administrativa – Psicólogos – Dirección.  <b>Externo:</b> Entidades bancarias - Revisor Fiscal - Entidades gubernamentales.</p>				
<b>RESPONSABILIDADES BASICAS</b>				
<p>a) Preparar y analizar estados financieros, registros contables u otros reportes económicos.  b) Informar a las instancias que corresponda respecto a las finanzas de ACET.  c) Revisar registros contables, declaraciones tributarias y otras planillas.  d) Analizar las operaciones de negocio, tendencias, costos, ingresos, compromisos financieros y obligaciones, para proyectar estados financieros y proponer acciones en beneficio.  e) Planificar y coordinar todas las funciones relacionadas con el área contable y de impuestos con el fin de obtener la consolidación de los estados financieros y el cumplimiento de obligaciones tributarias.  f) Elaborar el cierre contable y emitir informes financieros, a través del análisis de la información, cumpliendo la normatividad vigente, para determinar o mantener un registro fiable de los activos, pasivos, patrimonio, pérdida y ganancias, u otras actividades financieras de las Unidades Operativas Regionales a nivel nacional.  g) Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad a nivel nacional, verificando su exactitud, a fin de garantizar la emisión de estados financieros confiables y oportunos.  h) Crear estados financieros resumidos sobre el uso de los fondos para reportar al ICBF mensualmente.</p>				
<b>RESPONSABILIDADES EN EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL</b>				
<p>6.1 Cumplir con los procedimientos establecidos para su proceso a cargo en el sistema de gestión de calidad y de procedimientos de trabajo seguros.  6.2 Participar en las capacitaciones que sea convocado referentes a implementación, mantenimiento y mejora del sistema de gestión integral.  6.3 Aportar con su trabajo al cumplimiento de los fines misionales de la Asociación, establecidos en la planeación estratégica y el sistema de gestión integral.</p>				
<b>RENDICIÓN DE CUENTAS</b>		<b>DIRECCIÓN GENERAL</b>		
<b>COMPETENCIAS TECNICAS Y/O PROFESIONALES</b>				
<b>EXPERIENCIA</b>	5 años en cargos de contabilidad de ONG sin ánimo de lucro			
<b>EDUCACIÓN</b>	Profesional contador, especialización administrativa y tributaria			
<b>FORMACIÓN</b>	Conocimiento en las normas NIFF.			
	Conocimiento en programa contable Elisa.			
<b>COMPETENCIAS BASICAS ( HABILIDADES)</b>				
<p>Las competencias institucionales están definidas bajo los lineamientos de la Asociación y son transversales a todas las Unidades; las competencias específicas son aquellas competencias que son necesarias para el desarrollo de las actividades propias del cargo, en ambos casos se selecciona el nivel en donde debe encontrarse la persona para ocupar el cargo.</p>				

Fuente. El Autor

Finalmente se realizó este proceso con todos los colaboradores de la organización (Véase anexos), el cual nos sirvió como base de información para el diseño del

balanced scorecard, adicionalmente para establecer las competencias de cada perfil se dividieron en institucionales las cuales son definidas por la organización y específicas que son propias de cada cargo tomando como referencia el perfil contable. (Véase en cuadro 19).

Cuadro 19. Competencias del cargo

INSTITUCIONALES				ESPECÍFICAS			
NIVEL DE COMPETENCIA	ALT A	MEDI A	BAJ A	NIVEL DE COMPETENCIA	ALT A	MEDI A	BAJ A
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	X			CONFIDENCIALIDAD	X		
SERVICIO AL CLIENTE			X	PLANEACIÓN TRIBUTARIA	X		
COMUNICACIÓN	X			LIDERAZGO	X		
TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN	X			CAPACIDAD ANÁLITICA	X		
ÉTICA Y RESPONSABILIDAD	X			CAPACIDAD DE SOLUCIONAR	X		

Fuente. El autor

Este proceso ha fortalecido el planteamiento de las actividades para la implementación exitosa de las actividades que se muestran a continuación según las perspectivas propuestas en el modelo:

## 6.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

El desarrollo de estas actividades permitirá a la organización disminuir los gastos diversos que representa el uso de papelería, fotocopias, impresiones, y arrendamientos de equipos de oficina, debido a que el recurso asignado se ha venido aumentando en los últimos 2 años, de acuerdo a la reunión que se realizó con la dirección, en el año 2017 asignaron un presupuesto de \$ 6.000.000 para estos conceptos y al cierre del 2018 se cuenta con una asignación de \$

12.000.000 por lo cual se evidencia que se ha duplicado el presupuesto designado para cubrir estos conceptos que son claves para el desarrollo óptimo de la operación, dado que son fundamentales para la operación no cuenta con un control y un análisis del comportamiento de estos gastos llevando a la organización a no contemplar las causas que han generado este aumento, por lo cual no se ha establecido medidas para lograr reducir este gasto.

Adicionalmente debido a que la organización depende de la contratación del ICBF, según información proporcionada la contratación es por un numero de meses depende de lo establecido por la entidad contratante y cuando se presentan estos cambios, hay rangos de tiempo en los cuales el desembolso de para el pago de la operación se demora y tienen que incurrir en préstamos para cubrir el costo de ese periodo de tiempo, además de esto se están realizando campañas para salvar la casa que se encuentra adaptada para prestar el servicio ya que los dueños del predio van a vender, para lograr continuar en la casa donde se encuentra ubicada la sede, se cuenta con una aprobación del 70% del costo del predio a través de Bancolombia y esperan reunir el 30% restante para continuar operando.

De acuerdo a esto se ha establecido un plan de acción (Véase en tablas 18, 19, 20, 21) el cual permitirá fortalecer a la organización en estos aspectos, para la cual se implementaron las siguientes medidas acordadas:

- Sistema de inventario de papelería en Excel, esto le permitirá al encargado realizar asignaciones y reportar el consumo diario por usuario, y tendrá como responsabilidad aportar un informe de dichos consumos que se trataran en las reuniones administrativas programadas todos los primeros de cada mes, alimentando el indicador para evidenciar las causas que aumentan el uso de este recurso.
- Se realizó un acuerdo con el proveedor de papelería para que dentro de la cuenta de cobro mensual se aporte un archivo en Excel que muestre el consumo de fotocopias e impresiones por usuario, este informe permitirá al área de tecnología e información realizar un cruce con el consumo de resmas para posteriormente establecer el desperdicio de papel que se genera como los usuarios que tienen un alto consumo.
- De acuerdo al manual de funciones documentado y los procesos actuales se liberaron funciones, dado que el software implementado minimizo en un 70% las labores al encargado de alimentar las bases de información, teniendo en cuenta su perfil se definió el cargo de auxiliar de sistemas asignando la función mantenimiento de equipos e instalaciones de software labor que se tiene contratada por externos, esto genera anualmente un ahorro de \$ 10.800.000 pesos dado que por estos servicios se pagaban mensualmente \$ 900.000 pesos.

- Se realizó una alianza con la empresa ECO-SOCIAL organización que trabaja moviendo las redes sociales de organizaciones sin ánimo de lucro, esto permitirá fortalecer la campaña #salvaunsueño para lograr alcanzar la meta del 30% del valor de la casa.

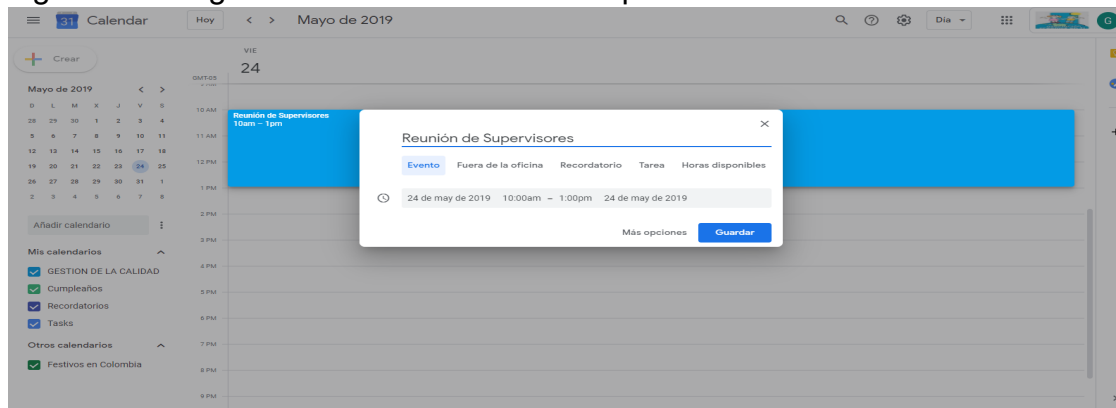
## 6.2 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

En la perspectiva de procesos internos teniendo en cuenta el desarrollo de perfiles, se realizó una capacitación administrativa donde se evaluaron los nuevos procesos de la organización, así mismo se implementaron las siguientes actividades definidas para el dar cumplimiento al plan de acción propuesto:

- Se establecieron reuniones semanales de acuerdo a la asignación de supervisores que se integraron en la organización, para revisar y analizar el rendimiento de cada área, esta planeación empezara a regir desde el mes de junio de 2019, dado que hasta el mes de mayo de 2019 inician los reportes por colaborador del estado de su proceso.

Para el desarrollo de la programación de estas reuniones se integró el calendario de google al correo electrónico, aplicando esta herramienta que la organización no usa, para mejorar la comunicación entre sus colaboradores, a continuación, se muestra la creación de la primera reunión acordada:

Figura 10. Programación de reunión con supervisores



Fuente. GOOGLE. Reunión de Supervisores Bogotá. [En Línea]. Bogotá (Abril de 2019). Disponible en: <https://calendar.google.com/calendar/b/2/r/day/2019/5/24?pli=1>

Como se observa en la figura 10 la herramienta cuenta con las siguientes características:

- Evento: Permite definir fecha de la reunión, asignar el intervalo de tiempo que durara la capacitación.

Fecha: 24 de mayo de 2019

Hora: 10:00 am a 1:00 pm

- Fuera de la oficina: Permite asignar lugares programados fuera de la organización, cancelar por eventos externos, y compartir con los integrantes de la organización.

Lugar: Calle 39 # 28 – 40

Evento: Publico

- Recordatorio: Permite generar una notificación o programar eventos futuros predeterminados.

Alerta: 10 minutos antes de la reunión

Programación futura: Cada mes el cuarto viernes

- Tareas: Permite especificar los temas tratados o asignar documentación importante del evento.

Objetivos de la reunión:

- Evaluación de trabajo en equipo
- Revisión de Informes por supervisor
- Análisis de dificultades identificadas
- Plan de mejora
- Programación de nueva reunión
- Aprovechando el software desarrollado, que nos muestra la trazabilidad del paciente desde su ingreso hasta su cierre, se integró reporte estadístico que mostrara la duración del tratamiento por psicólogo de cada paciente, de manera que se pueda controlar e identificar los pacientes con una duración mayor a 6 meses, el primer informe se genera en el mes de diciembre de 2019, debido a que el programa cuenta con ingresos de niños desde el mes de abril de 2019.
- Se implementó la herramienta Meet y hangout de la plataforma G- Suite, dado que no es usada apropiadamente, esta herramienta permite a la organización:
- Video llamadas para 30 personas en línea en la versión empresarial
- Muestra la pantalla de escritorio del usuario que desee presentarla

- Grabación de la video llamada
- Chat interno para anexo de documentos o archivos importantes que deba ver todo el grupo conectado.

Esta herramienta se utilizó para implementar nuevas formas de trabajo virtual dentro de las cuales se escogieron dos actividades como prueba piloto, para evidenciar si es productivo para la organización.

#### Actividad 1

Un de las personas ubicadas en recepción es la encargada de realizar el contacto telefónico, a las remisiones recibidas en la semana, actividad que realiza entre los días lunes y martes, dejando de un lado otras funciones asignadas debido al tiempo que le demanda realizar esta tarea ya que mensualmente está gestionando 260 remisiones de 500 enviadas en el mes.

De acuerdo a estos se acordó con el área directiva que esta función se realizara vía virtual, aprovechando que el software implementado es 100% web, esta asignación e ingreso al sistema lo puede realizar desde cualquier lugar que cuente con internet, por lo cual se autorizó al usuario a utilizar uno de sus días laborales para trabajarlo desde casa, este trabajo será medido a final del mes de mayo para evidenciar si el número de remisiones remitidas aumenta o disminuye, y así determinar si es viable integrar más formas de trabajo virtual.

#### Actividad 2

Auxiliar de sistemas cargo que se integró en la construcción del organigrama institucional se le ha permitido realizar actualizaciones, instalaciones de programas, impresoras vía virtual dos días medio tiempo con baja demanda de pacientes, dentro de los cuales se establecieron los días lunes y viernes, esta serie de tareas se evaluarán en la capacitación general que se realizara el primer día hábil del mes de junio de 2019, realizando una encuesta de la eficiencia en la respuesta de solicitudes.

Basado en el software que implementó la asociación ha generado la necesidad de que cada consultorio cuente con un computador dado que varios de los requerimientos de las historias clínicas se realizan virtualmente, actualmente hay profesionales que cuentan con computador dentro de su consultorio, dado que la utilización de la sala de cómputo ha bajado en un 40% y en busca de mejorar los espacios de la organización se realizara el día 2 de mayo de 2019 un sorteo de los computadores con los que cuenta la organización en las salas de cómputo para

abastecer a las personas que no cuentan con esta herramienta, esta medida permitirá adecuar estos espacios para gestión administrativa que no cuenta con buenas condiciones de trabajo.

### 6.3 PERSPECTIVA PACIENTE

En el desarrollo del plan de acción propuesto para esta perspectiva se han implementado las siguientes actividades:

- Se integró el formato de listado de síntomas previo, durante y después al software (Véase figura 11), este formato mide los síntomas asociados a la situación vivida cuando ingresa el paciente y hace una comparación cuando finaliza el tratamiento, actualmente este formato es diligenciado manualmente y no cuenta con una medición que aporte mejoras al plan de intervención, por lo cual ahora se podrán obtener estadísticas de la eficiencia del tratamiento, como evidenciara el porcentaje de pacientes por psicólogo que al final del tratamiento no ha tenido mejorar para identificar las causas de esta intervención.

Figura 11. Lista de síntomas previo, durante, y final dentro del sistema.



Fuente. GOOGLE. Reunión de Supervisores Bogotá. [En Línea]. Bogotá (Abril de 2019). Disponible en: <http://52.224.13.183/ongweb/MenuSintomas.aspx>

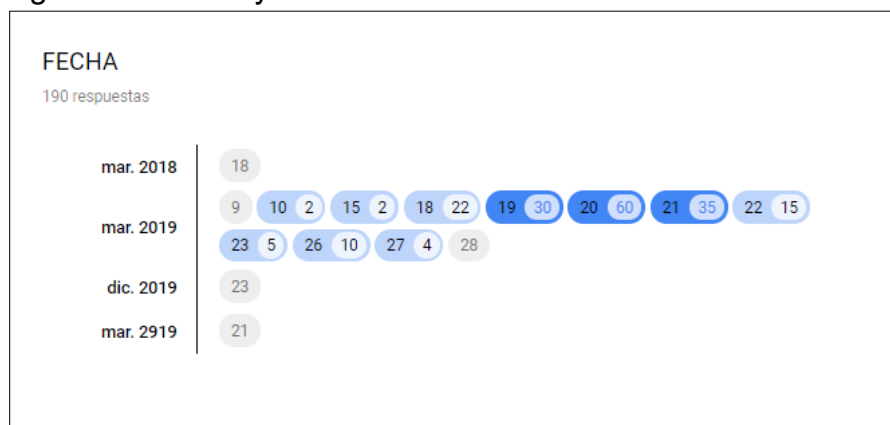
- Se utilizó la herramienta google form, con el fin de conocer la satisfacción del cliente y se pudiera tomar un dato en tiempo real, debido a que estas encuestas se estaban realizando manualmente y no se realizaba un consolidado que mostrara las principales causas de insatisfacción del paciente, por lo que apoyados de esta herramienta podrán identificar:

Satisfacción de atención al paciente  
Satisfacción con las instalaciones  
Satisfacción con el trato del terapeuta



Así mismo se irán incorporando más mediciones para mejorar la calidad del servicio prestado, a continuación, se muestra los resultados actuales de 190 pacientes evaluados:

Figura 12. Fecha y numero de encuestados



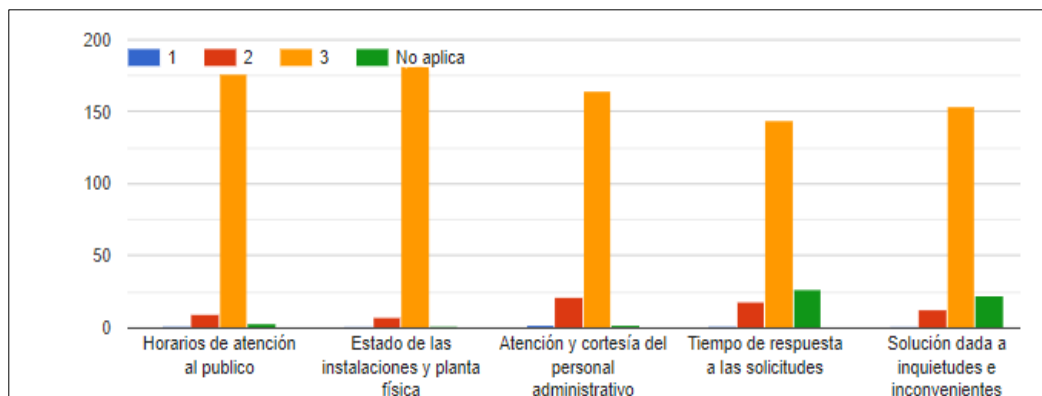
Fuente. GOOGLE. Reunión de Supervisores Bogotá. [En Línea]. Bogotá (Abril de 2019). Disponible en:  
[https://docs.google.com/forms/d/1HKW5bM6CX0XHO6ya0mhC2Om-JwSTJ-YGiGL\\_GHZP7Js/edit?no\\_redirect=true#responses](https://docs.google.com/forms/d/1HKW5bM6CX0XHO6ya0mhC2Om-JwSTJ-YGiGL_GHZP7Js/edit?no_redirect=true#responses)

Figura 13. Aspectos a evaluar en el area administrativa

ÁREA ADMINISTRATIVA				
Seleccione la respuesta que considere adecuada siendo 1- malo, 2- regular, 3- Bueno				
ASPECTOS A EVALUAR *	1	2	3	No aplica
Horarios de atención al público	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estado de las instalaciones y planta física	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención y cortesía del personal administrativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiempo de respuesta a las solicitudes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Solución dada a inquietudes e inconvenientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
la atención y la calidad de la información vía telefónica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente. GOOGLE. Encuesta de satisfacción Bogotá. [En Línea]. Bogotá (Abril de 2019). Disponible en: [https://docs.google.com/forms/d/1HKW5bM6CX0XHO6ya0mhC2Om-JwSTJ-YGiGL\\_GHZP7Js/viewform?edit\\_requested=true&fbzx=-1632204065046836368](https://docs.google.com/forms/d/1HKW5bM6CX0XHO6ya0mhC2Om-JwSTJ-YGiGL_GHZP7Js/viewform?edit_requested=true&fbzx=-1632204065046836368)

Figura 14. Resultados de encuestas aplicadas al area administrativa a marzo de 2019



Fuente. GOOGLE. Reunión de Supervisores Bogotá. [En Línea]. Bogotá (Abril de 2019). Disponible en: [https://docs.google.com/forms/d/1HKW5bM6CX0XHO6ya0mhC2Om-JwSTJ-YGiGL\\_GHZP7Js/edit?no\\_redirect=true#responses](https://docs.google.com/forms/d/1HKW5bM6CX0XHO6ya0mhC2Om-JwSTJ-YGiGL_GHZP7Js/edit?no_redirect=true#responses)

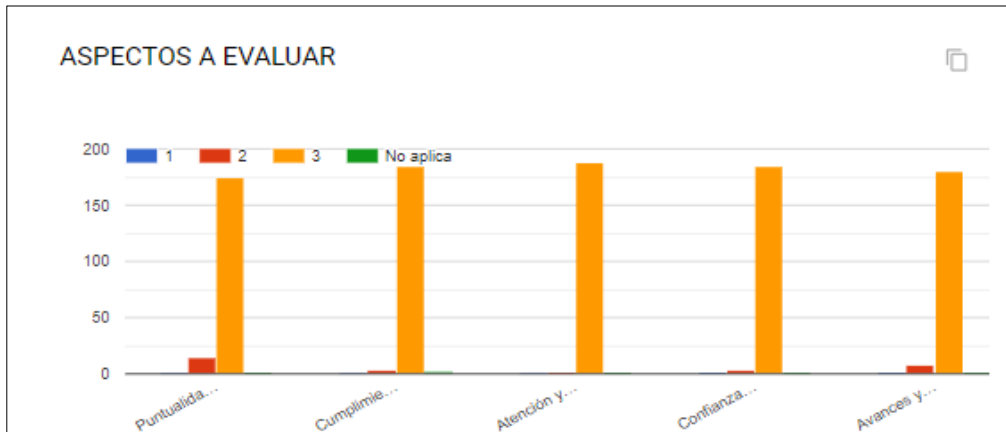
Figura 15. Aspectos a evaluar area de psicologia

ÁREA PSICOLÓGICA				
Seleccione la respuesta que considere adecuada siendo 1- malo, 2- regular, 3- Bueno				
ASPECTOS A EVALUAR *	1	2	3	No aplica
Puntualidad en atención según la hora de la cita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumplimiento del tiempo estipulado para cada sesión (45 minutos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención y cortesía de la psicóloga (o) encargada (o)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confianza que transmite la (el) psicóloga (o)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avances y desarrollo del proceso terapeutico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La (el) psicóloga (o) facilita toda la información necesaria e importante acerca del proceso terapeutico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orden y limpieza en el consultorio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientación frente al proceso terapéutico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo con la familia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente. GOOGLE. Encuesta de satisfacción Bogotá. [En Línea]. Bogotá (Abril de 2019). Disponible en:

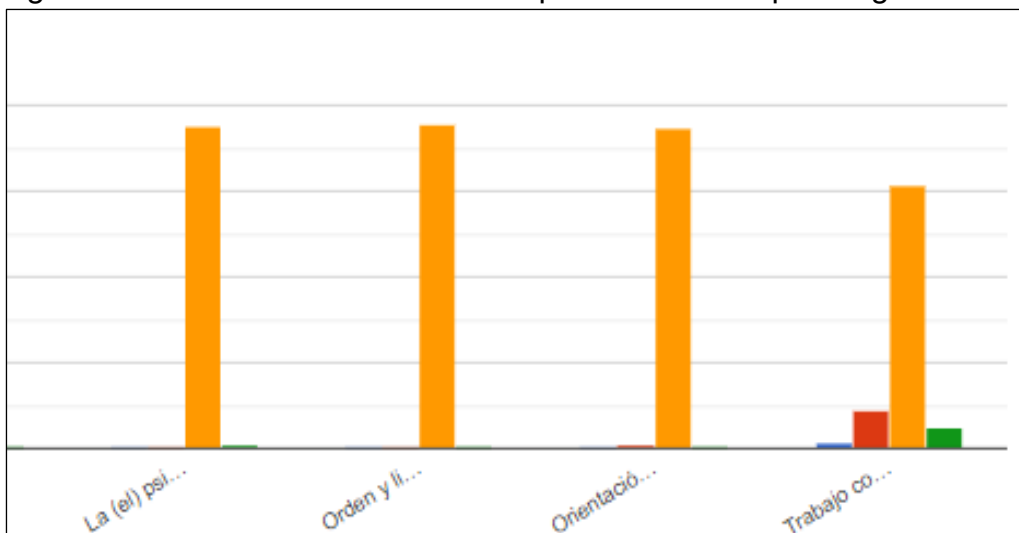
[https://docs.google.com/forms/d/1HKW5bM6CX0XHO6ya0mhC2Om-JwSTJ-YGiGL\\_GHZP7Js/viewform?edit\\_requested=true&fbzx=-1632204065046836368](https://docs.google.com/forms/d/1HKW5bM6CX0XHO6ya0mhC2Om-JwSTJ-YGiGL_GHZP7Js/viewform?edit_requested=true&fbzx=-1632204065046836368)

Figura 16. Resultados de encuestas aplicadas al area psicológica a marzo de 2019



Fuente. GOOGLE. Grafica de evaluación de aspectos Bogotá. [En Línea]. Bogotá (Abril de 2019). Disponible en: [https://docs.google.com/forms/d/1HKW5bM6CX0XHO6ya0mhC2Om-JwSTJ-YGiGL\\_GHZP7Js/edit?no\\_redirect=true#responses](https://docs.google.com/forms/d/1HKW5bM6CX0XHO6ya0mhC2Om-JwSTJ-YGiGL_GHZP7Js/edit?no_redirect=true#responses)

Figura 17. Resultados de encuestas aplicadas al area psicológica a marzo de 2019



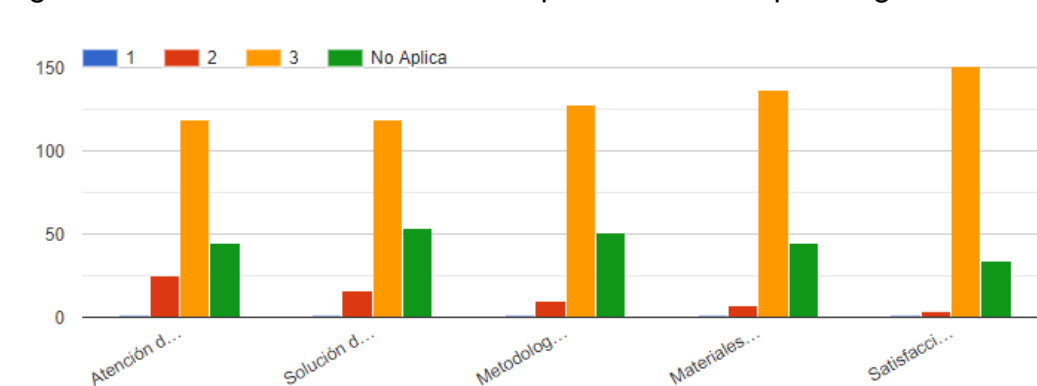
Fuente. GOOGLE. Grafica de evaluación de aspectos. [En Línea]. Bogotá (Abril de 2019). Disponible en: [https://docs.google.com/forms/d/1HKW5bM6CX0XHO6ya0mhC2Om-JwSTJ-YGiGL\\_GHZP7Js/edit?no\\_redirect=true#responses](https://docs.google.com/forms/d/1HKW5bM6CX0XHO6ya0mhC2Om-JwSTJ-YGiGL_GHZP7Js/edit?no_redirect=true#responses)

Figura 18. Aspectos a evaluar área de pedagogía

ÁREA PEDAGOGÍA UBICADAS EN SALA DE ESPERA				
Seleccione la respuesta que considere adecuada siendo 1- malo, 2- regular, 3- Bueno				
ASPECTOS A EVALUAR *	1	2	3	No Aplica
Atención del personal de pedagogía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Solución dada a inquietudes e inconvenientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Metodologías y actividades utilizadas para el cuidado y recreación de los niños, niñas y adolescentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Materiales e implementos utilizados para las actividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfacción con la atención y el trato a los niños, niñas y adolescentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente. GOOGLE. Encuesta de satisfacción Bogotá. [En Línea]. Bogotá (Abril de 2019). Disponible en:  
[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdBG7ERTY9gVMnyjl-FGgPDrdD0FfL9vqy\\_BmEKEYkGPowWi2w/formResponse](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdBG7ERTY9gVMnyjl-FGgPDrdD0FfL9vqy_BmEKEYkGPowWi2w/formResponse)

Figura 19. Resultados de encuestas aplicadas al area psicológica a marzo de 2019



Fuente. GOOGLE. Grafica de evaluación de aspectos. [En Línea]. Bogotá (Abril de 2019). Disponible en:  
[https://docs.google.com/forms/d/1HKW5bM6CX0XHO6ya0mhC2Om-JwSTJ-YGiGL\\_GHZP7Js/edit?no\\_redirect=true#responses](https://docs.google.com/forms/d/1HKW5bM6CX0XHO6ya0mhC2Om-JwSTJ-YGiGL_GHZP7Js/edit?no_redirect=true#responses)

Se programó una reunión con el director de la fundación pisingos, para evaluar si entre los dos operadores a través de una alianza con las universidades del Bosque, Rosario, y Salle pueden prestar servicio terapéutico a niños, niñas y adolescentes en las zonas más afectadas de la ciudad de Bogotá, para lograr esta alianza se identificaron las zonas más afectadas a través de la encuesta diseñada por el profesor Vincent Felitti dado que propone que para evidenciar los niños con más riesgo a no superar esta problemática, son las personas que hayan vivido 4 o más situaciones adversas en su contexto, encuesta que se le realizó a todos los pacientes de la organización.

De acuerdo a esto se realizó una solicitud a la empresa ESRI Colombia para donar a través de su herramienta de geolocalización, lograr integrar la información obtenida para evidenciar las zonas con más riesgo en Bogotá, como la concentración de más casos reportados, así mismo servirá para apoyar investigaciones futuras de prevención, acuerdo que se encuentra en proceso de entrega.

#### **6.4 PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO**

Para promover el aprendizaje y conocimiento de la organización se ha definido una serie de actividades que se implementaron con el fin de fortalecer la organización, teniendo como factor principal el recurso humano y el valor agregado que puede aportar cada uno desde su lugar de trabajo, con las herramientas e información necesaria.

En el desarrollo de los perfiles de trabajo y el organigrama propuesto se integraron un área de trabajo que actualmente necesita la organización y no se había contemplado, esta es el área de tecnología e información, dado que en el último año se han vendido implementando herramientas tecnológicas digitales para el desarrollo de su operación, por lo cual se ha diseñado este cargo para satisfacer las necesidades de soporte, creación de usuarios, instalaciones, programaciones, mantenimiento de página web y de más funciones definidas para el cargo, para la ocupación de este cargo se solicitaron hojas de vida a dos personas externas y dos internas, para postularse al cargo, este cargo empezara a regir desde el mes de agosto de 2019 de acuerdo al presupuesto planeado por el área financiera.

Adicionalmente para continuar promoviendo la competitividad entre los trabajadores se han integrado los cargos de supervisores de área, con el fin de que hagan seguimiento a los indicadores y promuevan el trabajo en equipo para el fortalecimiento organizacional, para esto se abrió una convocatoria que ira desde mayo hasta agosto de 2019 para definir las personas que ocuparan este cargo.

Los estudiantes de ingeniera industrial de la Universidad Católica de Colombia se encargarán de dictar las capacitaciones al área operativa y administrativa en los siguientes temas:

Tema: G- Suite

Objetivos:

- Hoja de cálculo de Google
- Drive file stream para escritorio
- Meet y hangout

Tema: Azure

Objetivos:

- Características principales del portal
- Almacenamiento de información
- Máquina virtual
- Bases de datos
- Alojamiento web
- Capacidad
- Facturación

Tema: Office

- Excel avanzado
- Project 2016

Tema: Liderazgo organizacional

Tema: Trabajo en equipo

Se establecieron los siguientes horarios para motivación del personal y cumplimiento de metas:

Trabajadores que estudien en la noche:

Honorarios: Completo

Horario: 9:00 am – 5:00 pm lunes a viernes

Trabajadores que estudien en la mañana

Honorarios: Medio tiempo

Horario: 1:00 pm – 6:00 pm lunes a viernes

Horarios para formación virtual:

Lunes: 2:00 pm – 5:00 pm  
Viernes: 2:00 pm – 5:00 pm

Dentro de las propuestas de trabajo virtual que se encuentran en prueba piloto para verificar su eficiencia, se estableció el siguiente horario:

#### Trabajador 1

Honorarios: Completo  
Horario: 7:00 am – 4:00 pm lunes a viernes  
Disponibilidad de un día para trabajar virtualmente.

Honorarios: Completo  
Horario: 7:00 am – 4:00 pm lunes a viernes  
Disponibilidad de dos medios días trabajar virtualmente



## 7. CONCLUSIONES

- En el levantamiento de información que se realizó para conocer el estado actual, se evidenció que la organización no cuenta con controles de sus actividades, lo que ha generado que las funciones de cada empleado no se encuentren alineadas con los objetivos organizacionales, por lo cual se realizó una revisión del manual de funciones y perfiles del cargo, el cual se actualizó y se estructuró de acuerdo a los procesos actuales de la organización. En este proyecto de grado se identificó que la mayoría de los empleados dado las herramientas tecnológicas que se han implementado han reducido sus labores entre un 30% y 60% de acuerdo a las funciones propias de cada colaborador, adicionalmente no cuentan con controles de los gastos de papelería, fotocopias e impresiones siendo este recurso fundamental para el desarrollo de la operación, ya que todo debe quedar documentado en las historias clínicas físicas, teniendo un aumento del 50% en la asignación del presupuesto a comparación del año 2017, así mismo la dependencia de contratación con el ICBF como factores externos que afectan su operación, les ha generado conflictos en los rangos de tiempo que no se cuenta con contrato, sin contar con medidas para prevenir este evento.
- El modelo balanced Scorecard es una herramienta que permite a las organizaciones verse como un todo de acuerdo a las perspectivas básicas que propone Robert S. Kaplan y David P. Norton como son la perspectiva financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y conocimiento, perspectivas que fueron aplicadas a la Asociación Creemos en Ti, estableciendo junto con el área de dirección los objetivos estratégicos que desea alcanzar la organización. Para lo cual se reconstruyó su misión y visión dado que están desorientadas y no están encaminadas a lo que desea lograr la organización, además no ha sido revisada desde que se fundó la organización. Mediante este proceso se estableció el organigrama ideal para la organización integrando principalmente el área de tecnología e información, área que no estaba contemplada y tiene un alta demanda de obligaciones que en su mayoría son contratadas con empresas externas, sin tener conocimiento que cuentan con personal capacitado para cubrir estas obligaciones, de acuerdo al desarrollo de perfiles y funciones orientado a cumplir su misión y visión se establecen los objetivos estratégicos que apoyado e incentivado por la dirección ha generado cambios positivos.
- En la realización del diseño del método balanced scorecard se pudo ratificar las falencias que presenta la organización en cuanto a su estructura organizacional, por lo tanto para lograr la implementación y el desarrollo óptimo del modelo, se establecieron los indicadores que permiten evidenciar el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos, ya que actualmente

no cuentan con ningún control de sus actividades, para esto se documentó en la organización el cuadro de mando integral que muestra la hoja de vida de cada indicador, en donde se puede encontrar información sobre el estado actual del indicador, la meta que se quiere lograr, el responsable de analizar el indicador como la fórmula para medirlo, cabe resaltar que ningún proceso de la organización cuenta con responsables, ni tampoco con flujo óptimo del proceso, por lo cual la implementación del BSC mejoró en un 60% la comunicación entre las áreas de la organización, dado que la organización carece de información histórica debido a que la información es diligenciada manualmente y no se encuentra consolidada, por lo cual el modelo almacenará toda la información para luego ser analizada.

- Finalmente, se diseñó el plan de acción que a partir de una serie de estrategias permitirán dar trazabilidad a los objetivos propuestos, dado que el tiempo de práctica social es limitado se ha logrado evidenciar un aumento del 16% en la gestión de remisiones llegando a 320 remisiones gestionadas al cierre del mes de abril de 2019, ya que en la muestra tomada al cierre de febrero de 2019 se gestionaban 260 remisiones, adicionalmente se asignaron funciones a personal capacitado, funciones que eran contratadas externamente, lo que ha reducido el costo de proveedores en un 7.5% generando un ahorro de \$ 10.800.000 pesos anuales a la organización, así mismo se incluyeron nuevas formas de trabajo virtual y horarios flexibles que se encuentran en pruebas piloto para evidenciar, si el rendimiento del operador aumenta y así formalizar estos nuevos métodos de trabajo.

## **8. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda dar continuidad al plan de acción de manera que se logre implementar todas las acciones propuestas, para lograr alcanzar las metas de todas las perspectivas propuestas, aprovechando la herramienta balanced scorecard, la cual aportara información en tiempo real para la toma de decisiones asertivas.
- De acuerdo al software que se implementó en la organización, se recomienda integrar los indicadores propuestos al sistema de manera que todos los usuarios puedan alimentar esta información y generar reportes automáticamente y así poder identificar con mayor rapidez las causas que impactan el cumplimiento del indicador.
- Teniendo en cuenta los honorarios de cada colaborador y la asignación de funciones se recomienda continuar incentivando y aprovechando el conocimiento del recurso humano como parte fundamental del crecimiento organizacional, dado que son el activo más importante con el que cuenta la organización.
- Continuar promoviendo la implementación de herramientas tecnológicas como metodológicas que permitan mantener una mejora continua, como estar informada en los cambios del entorno empresarial que fortalecen a las organizaciones.

## 9. BIBLIOGRAFIA

ASOCIACIÓN CREEMOS EN TI, misión, visión, organigrama, manual de funciones. [2019]. Disponible en [Documentación Asociación Creemos en Ti]

ANDALRAFT CHACUR, Alejandro SALDIAS CERDA, Juan Ricardo. Sistemas de control de gestión, análisis para organizaciones sin ánimo de lucro. En: Ingeniería Industrial ISSN-e 0717-9103, ESPAÑA. Segundo semestre, 2006. N1. P 61 -76

ARMIJO, Marianela Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. En: ILPES, 2009

BARRAGAN DUEÑAS, Nubia Ximena. Guía metodológica para la planificación estratégica en pymes del sector servicios basada en balanced scorecard, Bogotá D.C: Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. 2010.

CMI gestión. Cuadro de mando integral. [en línea]. Disponible en <<http://cmigestion.es/cuadro-de-mando-integral/>>.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 8 ed. Ciudad: México McGRAW-HILL/INTERAMERICANA, 2007.

EL TIEMPO. Bogotá. 25, abril, 2018.

EDUARDO LEYTON. Análisis DOFA y análisis PEST [en línea]. Bogotá: Editor [citado 20 febrero, 2019]. Disponible en Internet: <<http://empresascreciendobien.com/wp/wp-content/uploads/2016/03/Manual-DOFA.pdf>>

FERNANDEZ, Alberto. El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. En: Revista de antiguos alumnos de la IESE. Marzo, 2001, no.75.

FERNANDEZ HATRE, Alfonzo. Indicadores de gestión y cuadro de mando integral [en línea]. Ciudad: Editor Instituto de desarrollo económico del principio de Asturias [10 de marzo]. Disponible en Internet : < <http://files.yomaira-orozcocorrea.webnode.es/200000366-def56e0e94/MANDO%20INTEGRAL.pdf> >

GEHISY. Diagrama de flujograma [en línea]. Bogotá: Editor [18 de febrero de 2019]. Disponible en Internet: <<https://aprendiendocalidadyadr.com/diagrama-de-flujo-o-flujograma/>>

JIMENEZ, Genett, ZAPATA, Emilio. Metodología Integrada para el control Estratégico y la mejora continua, basada en el Balanced Scorecard y el Sistema

de Gestión de Calidad. Soledad: Institución Universitaria ITSA. Facultad de Ingeniería. Julio, 2018.

KAPLAN, Robert s, NORTON, David p. En: Harvard Business School Publishing Corporation. Julio 2007.

MARTINEZ PEDROS, Daniel, MILLA GUTIERREZ, Artemio, Análisis del Entorno, Madrid, 2012. P 34

MEJIA GIRALDO, Armando, JARAMILLO ARANGO, Marcela. Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. Enero junio, 2006.

MONTOYA, Cesar Alveiro. Balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. En: Visión de futuro. Julio –Diciembre, 2011. vol. 15, no. 2

N, Stricker, M. Macali. D, Dornfelt. G, Lanza Nombre. Considering interdependencies of KPIs – Possible resource efficiency and effectiveness Improvements. En: Elsevier. Octubre, 2016.

RAMON MORA, José, Metodología para documentar y estandarizar los procesos. En: Escuela Nacional de Sanidad Instituto de Salud, Madrid (España), 2015.

RINCON B, Rafael David, Los indicadores de gestión organizacional: Una guía para su definición. En: Universidad Eafit, Medellín, 1998.

RADA MASSINGHAM, Peter Rex Massingham, John Dumay, (2019) "Improving integrated reporting: A new learning and growth perspective for the balanced scorecard", Journal of Intellectual Capital, Vol. 20 Issue: 1, pp.60-82.

SOLTURA LASERIA, Ariel, CUESTA SANTOS, Armando, Diseño estratégico de perfiles de cargos por competencias una contribución al alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional. En: Ingeniería Industrial. Octubre diciembre, 2008. vol. XXIX, no.1.

TAMAYO SALAMANCA, Yeison, DEL RIO CORTINA, Abel, GARCIA RIOS David. Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. En: ELSELVIER ESPAÑA. Octubre, 2014.

THOMAS W. Guenther, A. H. (2019). Relationships among types of use, leves of sophistication, and organizational outcomes of performance measurement systems: The crucial role of design choices . Elsevier .

VELASQUEZ CONTRERAS, Andres. La organización, el sistema y su dinámica: Una versión desde Niklas Luhmann. En: Escuela de administración de negocios. Septiembre - diciembre, 2007.

VIRTUALPRO. Matriz DOFA, Herramienta de planeación estratégica. (2018). [En línea]. Disponible en: <<https://www.revistavirtualpro.com/revista/herramientas-de-planeacion-estrategica/6>>


## 10. ANEXOS

### Anexo A. Perfil de Cargo y funciones Directora General.

	<b>1. INFORMACIÓN GENERAL</b>		
	<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>		<b>DIRECTOR (A) GENERAL</b>
	<b>UNIDAD:</b>		<b>DIRECCIÓN</b>
	<b>CARGO DE JEFE INMEDIATO:</b>	N/A	<b>Código:</b> PCA-0102
	<b>Fecha de Elaboración:</b>	04 DE ABRIL DE 2019	<b>Fecha de Actualización:</b>
<b>2. PROPOSITO CLAVE DEL CARGO</b>			
<p>Liderar la gestión de la asociación creemos en ti, promoviendo y verificando nuevas tendencias en la atención especializada a niños niñas y adolescentes a través de la su misión, visión y política institucional para la acertada toma de decisiones.</p>			
<b>3. RELACIÓN ORGANIZACIONAL</b>			
<p><b>Interno:</b> Toda la organización.  <b>Externo:</b> Entidades gubernamentales (ICBF, fiscalía, Comisarias de familia y Policía Judicial)</p>			
<b>RESPONSABILIDADES BASICAS</b>			
<p>a) Garantizar la calidad en la atención y tratamiento que se brinda a los niños, niñas, adolescentes y sus familias que llegan a la asociación creemos en ti.  b) Supervisar clínicamente las terapias realizadas por los profesionales.  c) Cumplir con las reuniones e invitaciones programadas por el ICBF o diferentes instituciones.  d) Revisar y confirmar todos los procedimientos realizados por la Asociación Creemos en ti.  e) Entrevistar y seleccionar a los aspirantes a un cargo dentro de la asociación creemos en ti.  f) Realizar el proceso de inducción en la parte clínica a los nuevo terapeutas que ingresan a la asociación creemos en ti.  g) Es la profesional encargada de capacitar promover espacios de cualificación a los terapeutas y los nuevos funcionarios que ingresan a la asociación creemos en ti.  h) Realizar orientaciones técnicas a través de comités especializados a los terapeutas frente al manejo psicoterapéutico de los procesos de atención en los que requiera resolución de situaciones de crisis y/o toma de decisiones en los casos que lo ameriten.  i) Definir estrategias para el mejoramiento de los procesos de atención con el fin de disminuir dificultades en el servicio y aumentar la calidad del mismo.</p>			
<b>RESPONSABILIDADES EN EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL</b>			
<p>6.1 Cumplir con los procedimientos establecidos para su proceso a cargo en el sistema de gestión de calidad y de procedimientos de trabajo seguros.  6.2 Participar en las capacitaciones que sea convocado referentes a implementación, mantenimiento y mejora del sistema de gestión integral.  6.3 Aportar con su trabajo al cumplimiento de los fines misionales de la Asociación, establecidos en la planeación estratégica y el sistema de gestión integral.</p>			
<b>RENDICIÓN DE CUENTAS</b>		<b>DIRECCIÓN GENERAL</b>	
<b>COMPETENCIAS TECNICAS Y/O PROFESIONALES</b>			
<b>EXPERIENCIA</b>	13 años con experiencia en manejo de programas de atención psicológica especializada a niños, niñas y adolescentes víctimas de violencia sexual.		
<b>EDUCACIÓN</b>	Psicóloga con maestría y doctorado en atención psicológica especializada a niños, niñas y		
<b>FORMACIÓN</b>	Cursos, conferencias actualizados en atención a niños y familias.		
<b>COMPETENCIAS BASICAS ( HABILIDADES)</b>			
<p>Las competencias institucionales están definidas bajo los lineamientos de la Asociación y son transversales a todas las Unidades; las competencias específicas son aquellas competencias que son necesarias para el desarrollo de las actividades propias del cargo, en ambos casos se selecciona el nivel en donde debe encontrarse la persona para ocupar el cargo.</p>			

Fuente. El Autor


## Anexo B. Perfil de Cargo y funciones Directora Administrativa.

	1. INFORMACIÓN GENERAL			
	NOMBRE DEL CARGO:		DIRECTORA ADMINISTRATIVA	
	UNIDAD:		ADMINISTRATIVO	
	CARGO DE JEFE INMEDIATO:		DIRECTOR GENERAL	Codigo: PCA-0101
	Fecha de Elaboración:		04 DE ABRIL DE 2019	Fecha de Actualización:
2. PROPOSITO CLAVE DEL CARGO				
Administrar todos los procesos administrativos y de dirección, generando una toma de decisiones constante frente a las actividades diarias de la compañía enfocándose a la eficacia en los procesos y la consecución de los objetivos propuestos por la alta dirección.				
3. RELACIÓN ORGANIZACIONAL				
Interno: Toda la organización.				
Externo: Entidades gubernamentales (ICBF, fiscalía, Comisarias de familia y Policía Judicial)				
RESPONSABILIDADES BASICAS				
a) Vigilar la correcta prestación del servicio a los niños, niñas y adolescentes y sus familias que llegan al programa.				
b) Revisar y hacer seguimiento a las carpetas de los terapeutas que no cumplan con los requisitos administrativos requeridos por la Asociación.				
c) Garantizar el buen funcionamiento de la Institución a nivel general.				
d) Revisar las cuantías de cobro que entregan los funcionarios mensualmente para hacer los respectivos pagos.				
e) Pagar las facturas y cuentas de cobro de todos los proveedores y funcionarios y la nómina.				
f) Seleccionar las hojas de vida bajo el lineamiento establecido por el ICBF y entrevistar al posible personal en conjunto con la Coordinadora General.				
g) Supervisión en la contratación del personal, garantizando que cuenten con los requisitos necesarios para la prestación del servicio.				
h) Supervisar el manejo de la caja menor y entregar todos los soportes a la contadora.				
i) Elaborar los informes mensualmente que se presentan al ICBF bajo los lineamientos establecidos.				
j) Recibir, gestionar y responder la correspondencia que entra y sale de la Dirección.				
k) Realizar y presentar un informe de la estadística anual de los niños, niñas y jóvenes que ingresan.				
l) Hacer el cronograma de capacitaciones semestralmente y verificar que se cumpla.				
m) Asistir a las capacitaciones que se requieran para su crecimiento profesional y personal.				
RESPONSABILIDADES EN EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL				
6.1 Cumplir con los procedimientos establecidos para su proceso a cargo en el sistema de gestión de calidad y de procedimientos de trabajo seguros.				
6.2 Participar en las capacitaciones que sea convocado referentes a implementación, mantenimiento y mejora del sistema de gestión integral.				
6.3 Aportar con su trabajo al cumplimiento de los fines misionales de la asociación, establecidos en la planeación estratégica y el sistema de gestión integral.				
RENDICIÓN DE CUENTAS			DIRECCIÓN GENERAL	
COMPETENCIAS TECNICAS Y/O PROFESIONALES				
EXPERIENCIA	Cinco años con experiencia en manejo de entidades sin ánimo de lucro preferiblemente programas de atención psicológica especializada			
EDUCACIÓN	Título profesional Administrador de empresas, ingeniero industrial y demás profesiones a fin con el cargo.			
FORMACIÓN	Excel avanzado.			
COMPETENCIAS BASICAS ( HABILIDADES)				
Las competencias institucionales están definidas bajo los lineamientos de la Asociación y son transversales a todas las Unidades; las competencias específicas son aquellas competencias que son necesarias para el desarrollo de las actividades propias del cargo, en ambos casos se selecciona el nivel en donde debe encontrarse la persona para ocupar el cargo.				

Fuente. El Autor



## Anexo C. Perfil de Cargo y funciones Coordinadora técnico – Administrativa

	1. INFORMACIÓN GENERAL			
	NOMBRE DEL CARGO:		COORDINADOR TECNICO ADMINISTRATIVO	
	UNIDAD:		ADMINISTRATIVO	
	CARGO DE JEFE INMEDIATO:		DIRECTOR GENERAL	Codigo: PCA-0103
	Fecha de Elaboración:		04 DE ABRIL DE 2019	Fecha de Actualización:
2. PROPOSITO CLAVE DEL CARGO				
Supervisar y documentar todos los procesos administrativos que estén relacionados con temas legales, institucionales, procesos clínicos y temas investigativos.				
3. RELACIÓN ORGANIZACIONAL				
Interno: Área Administrativa – Psicólogos – Dirección. Externo: Revisor Fiscal - Entidades gubernamentales.				
RESPONSABILIDADES BASICAS				
a) Aprender, analizar, implementar, capacitar y documentar los nuevos lineamientos entregados por ICBF. b) Responder todos los derechos de petición, tutelas y realizar asesorías profesionales c) Apoyar a la realización del informe técnico mensual. d) Ejecutar y documentar todos los proyectos institucionales. e) Coordinar los practicantes f) Capacitar a nuevos profesionales, defensores de familia y centros zonales. g) Realizar procesos de selección. h) Responder los correos de intervención clínica. i) Presentar las propuestas clínicas j) Diseñar el plan de tratamientos k) Participar de los comités y reuniones de la compañía interna y externamente. l) Adaptar las guías clínicas. m) Proponer temas de investigación. n) Participar en el proyecto de la atención institucional.				
RESPONSABILIDADES EN EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL				
6.1 Cumplir con los procedimientos establecidos para su proceso a cargo en el sistema de gestión de calidad y de procedimientos de trabajo seguros. 6.2 Participar en las capacitaciones que sea convocado referentes a implementación, mantenimiento y mejora del sistema de gestión integral. 6.3 Aportar con su trabajo al cumplimiento de los fines misionales de la Asociación, establecidos en la planeación estratégica y el sistema de gestión integral.				
RENDICIÓN DE CUENTAS		DIRECCIÓN GENERAL		
COMPETENCIAS TECNICAS Y/O PROFESIONALES				
EXPERIENCIA	5 años en area adminsitrativa y legal			
EDUCACIÓN	Psicólogo, especializado en recursos humanos Gestión - gestión de proyectos – procesos clínicos			
FORMACIÓN	Actualización de la implementación del SGC			
COMPETENCIAS BASICAS ( HABILIDADES)				
Las competencias institucionales están definidas bajo los lineamientos de la Asociación y son transversales a todas las Unidades; las competencias específicas son aquellas competencias que son necesarias para el desarrollo de las actividades propias del cargo, en ambos casos se selecciona el nivel en donde debe encontrarse la persona para ocupar el cargo.				


Fuente. El Autor

## Anexo D. Perfil de Cargo y funciones Coordinadora administrativa

	1. INFORMACIÓN GENERAL			
	NOMBRE DEL CARGO:		COORDINADOR ADMINISTRATIVO	
	UNIDAD:		ADMINISTRATIVO	
	CARGO DE JEFE INMEDIATO:		DIRECTORA ADMINISTRATIVA	Código: PCA-0302
	Fecha de Elaboración:		04 DE ABRIL DE 2019	Fecha de Actualización:
2. PROPOSITO CLAVE DEL CARGO				
Asegurar que se brinden servicios adecuados a niños, niñas, jóvenes y sus familias que inician proceso terapéutico, mediante el buen funcionamiento de la Institución a nivel general, apoyándose en los sistemas integrados de gestión.				
3. RELACIÓN ORGANIZACIONAL				
Interno: Área Administrativa – Psicólogos – Dirección.				
Externo: Entidades bancarias - Revisor Fiscal - Entidades gubernamentales.				
RESPONSABILIDADES BASICAS				
a) Gestionar y verificar las tareas necesarias para el cumplimiento del sistema integral de gestión (SIGE).				
b) Realizar el cronograma de capacitaciones y planes complementarios, es decir, planes de emergencia, ambientales y saneamiento.				
c) Presupuestar la distribución de los recursos necesarios para la correcta ejecución de los planes complementarios.				
d) Verificar el plan de atención integral periódicamente bajo los lineamientos impartidos por el ICBF.				
e) Recibir y archivar historias clínicas remitidas a talleres de prevención de psicólogos y supervisores para realizar el seguimiento de las mismas.				
f) Verificar el cumplimiento de las actividades por parte de trabajo social.				
g) Elaborar las encuestas de satisfacción a los usuarios para generar un informe trimestral según los lineamientos impartidos por el ICBF.				
h) Elaborar consolidados de casos cerrados de acuerdo a la entrega de cuenta mensual según los lineamientos impartidos por el ICBF.				
i) Manejar y actualizar las hojas de vida de todos los miembros de la Asociación según los lineamientos impartidos por el ICBF.				
j) Elaborar la supervisión general de las historias clínicas de los psicólogos que se les son asignados periódicamente.				
k) Gestionar los retiros del personal de la asociación y recibir los documentos pertinentes del cargo verificando el estado de los procesos con base en los perfiles del cargo.				
l) Revisar las cuentas de cobro que entregan los funcionarios mensualmente para hacer los respectivos pagos.				
m) Seleccionar las hojas de vida y entrevistar al posible personal en conjunto con la Directora según el caso lo amerite.				
n) Supervisar el manejo de la caja menor y entregar todos los soportes a la contadora.				
o) Recibir y gestionar la correspondencia que entra y sale de la alta Dirección.				
p) Realizar el acta de los comités correspondientes periódicamente y tramitar las peticiones y propuestas necesarias para el correcto funcionamiento de la organización.				
q) Realizar y estudiar las estadísticas anuales de los niños, niñas y jóvenes de los ingresos y las sesiones de los psicólogos de la asociación creemos en ti en Bogotá.				
RESPONSABILIDADES EN EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL				
6.1 Cumplir con los procedimientos establecidos para su proceso a cargo en el sistema de gestión de calidad y de procedimientos de trabajo seguros.				
6.2 Participar en las capacitaciones que sea convocado referentes a implementación, mantenimiento y mejora del sistema de gestión integral.				
6.3 Aportar con su trabajo al cumplimiento de los fines misionales de la Asociación, establecidos en la planeación estratégica y el sistema de gestión integral.				
RENDICIÓN DE CUENTAS		DIRECCIÓN GENERAL		
COMPETENCIAS TECNICAS Y/O PROFESIONALES				
EXPERIENCIA	5 años en en cargos administración con personal a cargo y manejando sistemas integrados de gestión			
EDUCACIÓN	Administración en negocios internacionales, Administrador de empresas, Ingeniero industrial			
FORMACIÓN	Técnico en administración, Profesional, cursos y certificados en sistemas integrados de gestión.			
COMPETENCIAS BASICAS ( HABILIDADES)				
Las competencias institucionales están definidas bajo los lineamientos de la Asociación y son transversales a todas las Unidades; las competencias específicas son aquellas competencias que son necesarias para el desarrollo de las actividades propias del cargo, en ambos casos se selecciona el nivel en donde debe encontrarse la persona para ocupar el cargo.				

Fuente. El Autor

## Anexo E. Perfil de Cargo y funciones Coordinadora Contable

	1. INFORMACIÓN GENERAL			
	NOMBRE DEL CARGO:		COORDINADOR CONTABLE	
	UNIDAD:		CONTABLE	
	CARGO DE JEFE INMEDIATO:		DIRECTOR GENERAL	Codigo: PCC-0202
	Fecha de Elaboración:		04 DE ABRIL DE 2019	Fecha de Actualización:
2. PROPOSITO CLAVE DEL CARGO				
Ejecutar y presentar informes contables de acuerdo a los lineamientos y procedimientos que tiene la organización sin ánimo de lucro con objeto social, para la toma decisiones a los directivos y entidades gubernamentales para el control interno de la entidad. Además de realizar una planeación y coordinación para los cumplimientos tributarios que tiene como responsabilidad la organización.				
3. RELACIÓN ORGANIZACIONAL				
Interno: Área Administrativa – Psicólogos – Dirección. Externo: Entidades bancarias - Revisor Fiscal - Entidades gubernamentales.				
RESPONSABILIDADES BASICAS				
a) Preparar y analizar estados financieros, registros contables u otros reportes económicos. b) Informar a las instancias que corresponda respecto a las finanzas de ACET. c) Revisar registros contables, declaraciones tributarias y otras planillas. d) Analizar las operaciones de negocio, tendencias, costos, ingresos, compromisos financieros y obligaciones, para proyectar estados financieros y proponer acciones en beneficio. e) Planificar y coordinar todas las funciones relacionadas con el área contable y de impuestos con el fin de obtener la consolidación de los estados financieros y el cumplimiento de obligaciones tributarias. f) Elaborar el cierre contable y emitir informes financieros, a través del análisis de la información, cumpliendo la normatividad vigente, para determinar o mantener un registro fiable de los activos, pasivos, patrimonio, perdida y ganancias, u otras actividades financieras de las Unidades Operativas Regionales a nivel nacional. g) Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad a nivel nacional, verificando su exactitud, a fin de garantizar la emisión de estados financieros confiables y oportunos. h) Crear estados financieros resumidos sobre el uso de los fondos para reportar al ICBF mensualmente.				
RESPONSABILIDADES EN EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL				
6.1 Cumplir con los procedimientos establecidos para su proceso a cargo en el sistema de gestión de calidad y de procedimientos de trabajo seguros. 6.2 Participar en las capacitaciones que sea convocado referentes a implementación, mantenimiento y mejora del sistema de gestión integral. 6.3 Aportar con su trabajo al cumplimiento de los fines misionales de la Asociación, establecidos en la planeación estratégica y el sistema de gestión integral.				
RENDICIÓN DE CUENTAS			DIRECCIÓN GENERAL	
COMPETENCIAS TECNICAS Y/O PROFESIONALES				
EXPERIENCIA	5 años en cargos de contabilidad de ONG sin ánimo de lucro			
EDUCACIÓN	Profesional contador, especialización administrativa y tributaria			
FORMACIÓN	Conocimiento en las normas NIFF.			
	Conocimiento en programa contable Elisa.			
COMPETENCIAS BASICAS ( HABILIDADES)				
Las competencias institucionales están definidas bajo los lineamientos de la Asociación y son transversales a todas las Unidades; las competencias específicas son aquellas competencias que son necesarias para el desarrollo de las actividades propias del cargo, en ambos casos se selecciona el nivel en donde debe encontrarse la persona para ocupar el cargo.				

Fuente. El Autor

## Anexo F. Perfil de Cargo y funciones Coordinador de tecnología e información

	1. INFORMACIÓN GENERAL			
	NOMBRE DEL CARGO:	COORDINADOR DE TECNOLOGIA E INFORMACION		
	UNIDAD:	OPERATIVO		
	CARGO DE JEFE INMEDIATO:	DIRECTORA GENERAL	Codigo:	Código: PCO-0503
	Fecha de Elaboración:	04 DE ABRIL DE 2019	Fecha de Actualización:	
2. PROPOSITO CLAVE DEL CARGO				
realizar constantemente implementaciones y actualizaciones de las plataformas digitales como el manejo de la información, asi mismo asegurar la seguridad de la informacion.				
3. RELACIÓN ORGANIZACIONAL				
Interno: Administrativo-operativo- contable				
Externo: ICBF				
RESPONSABILIDADES BASICAS				
a) Realizar creación de correos institucional b) Dar soporte a la pagina web c) Administrar plataformas difitales d) Realizar copias de seguridad e) Alimentar sotfware f) Dar capacitaciones sobre herramientas tecnologicas g) Supervisar el funcionamiento optimo de los equipos h) integrar nuevos sistemas de comunicación i) Mantener una mejora continua				
RESPONSABILIDADES EN EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL				
6.1 Cumplir con los procedimientos establecidos para su proceso a cargo en el sistema de gestión de calidad y de procedimientos de trabajo seguros.				
6.2 Participar en las capacitaciones que sea convocado referentes a implementación, mantenimiento y mejora del sistema de gestión integral.				
6.3 Aportar con su trabajo al cumplimiento de los fines misionales de la Asociación, establecidos en la planeación estratégica y el sistema de gestión integral.				
6.4 Contribuir al cálculo y análisis de los indicadores de gestión de su proceso.				
6.5 Reporte de actos y condiciones inseguras dentro de las instalaciones de la Asociación.				
RENDICIÓN DE CUENTAS		DIRECCIÓN GENERAL		
COMPETENCIAS TECNICAS Y/O PROFESIONALES				
EXPERIENCIA	Mínimo 2 años			
EDUCACIÓN	Profesional en ingeniería industrial o sistemas			
FORMACIÓN	conocimiento en tecnologia y seguridad de la información			
COMPETENCIAS BASICAS ( HABILIDADES)				
Las competencias institucionales están definidas bajo los lineamientos de la Asociación y son transversales a todas las Unidades; las competencias específicas son aquellas competencias que son necesarias para el desarrollo de las actividades propias del cargo, en ambos casos se selecciona el nivel en donde debe encontrarse la persona para ocupar el cargo.				

Fuente. El Autor

## Anexo G. Perfil de Cargo y funciones Supervisor Víctimas

	1. INFORMACIÓN GENERAL			
	NOMBRE DEL CARGO:		SUPERVISOR DE VICTIMAS	
	UNIDAD:		OPERATIVO	
	CARGO DE JEFE INMEDIATO:		DIRECTOR ADMINISTRATIVO	Código: PCO-0201
	Fecha de Elaboración:		04 DE ABRIL DE 2019	Fecha de Actualización:
2. PROPOSITO CLAVE DEL CARGO				
Dirigir, gestionar y acompañar a los profesionales en los procesos clínicos, estudios de casos y realización de informes periódicos a las entidades competentes (ICBF), adicionalmente cumplir con todas las responsabilidades administrativas pertinentes del cargo.				
3. RELACIÓN ORGANIZACIONAL				
Externo: ICBF – Autoridades Competentes (Fiscalía, Juzgados, Comisaría de familia, Policía Judicial) - Entidades gubernamentales.				
RESPONSABILIDADES BASICAS				
a) Brindar orientación técnica a los profesionales frente al manejo psicoterapéutico de los procesos de atención cuando se requiera.				
b) Orientar a los profesionales en cuanto a la atención psicoterapéutica frente al abordaje y resolución de situaciones de crisis y/o toma de decisiones en los casos que lo ameriten.				
c) Realizar seguimiento y evaluación de las competencias de intervención de los profesionales de atención.				
d) Definir y elaborar estrategias para el mejoramiento de los procesos de atención en las situaciones que se presenten dificultades afectando la calidad del servicio, por medio del informe clínico y técnico.				
e) Promover espacios de cualificación del equipo a nivel profesional y personal.				
f) Documentar las acciones del acompañamiento y seguimiento que se realizan los profesionales de atención a víctimas.				
g) Convocar un Comité Especializado para el análisis de los casos más complejos.				
OTRAS RESPONSABILIDADES				
a. Aprender, analizar, implementar, capacitar y documentar los nuevos lineamientos entregados por ICBF.				
b. Responder todos los derechos de petición, tutelas y realizar asesorías profesionales.				
c. Ejecutar y documentar todos los proyectos institucionales.				
d. Coordinar los practicantes.				
e. Realizar procesos de selección.				
f. Responder los correos de intervención clínica.				
g. Presentar las propuestas clínicas				
h. Diseñar el plan de tratamientos				
i. Participar de los comités y reuniones de la compañía interna y externamente.				
j. Adaptar las guías clínicas al modelo de intervención.				
k. Proponer temas de investigación.				
l. Participar en el proyecto de la atención institucional				
RESPONSABILIDADES EN EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL				
6.1 Cumplir con los procedimientos establecidos para su proceso a cargo en el sistema de gestión de calidad y de procedimientos de trabajo seguros.				
6.2 Participar en las capacitaciones que sea convocado referentes a implementación, mantenimiento y mejora del sistema de gestión integral.				
6.3 Aportar con su trabajo al cumplimiento de los fines misionales de la Asociación, establecidos en la planeación estratégica y el sistema de gestión integral.				
RENDICIÓN DE CUENTAS		DIRECCIÓN GENERAL		
COMPETENCIAS TECNICAS Y/O PROFESIONALES				
EXPERIENCIA	5 años de experiencia profesional en psicología, con 2 años mínimo en atención de casos a primera infancia			
EDUCACIÓN	Profesional en psicología - Especialización – Maestría			
FORMACIÓN	Psicólogo, especializado en talento humano - gestión de proyectos – procesos clínicos y/o Excel avanzado - G-Suite - Programas Informáticos			
COMPETENCIAS BASICAS ( HABILIDADES)				
Las competencias institucionales están definidas bajo los lineamientos de la Asociación y son transversales a todas las Unidades; las competencias específicas son aquellas competencias que son necesarias para el desarrollo de las actividades propias del cargo, en ambos casos se selecciona el nivel en donde debe encontrarse la persona para ocupar el cargo.				

Fuente. El Autor

## Anexo H. Perfil de Cargo y funciones Psicólogo víctimas

	1. INFORMACIÓN GENERAL			
	NOMBRE DEL CARGO:		PSICOLOGO VICTIMAS	
	UNIDAD:		OPERATIVO	
	CARGO DE JEFE INMEDIATO:		COORDINADOR TENICO ADMINISTRATIVO	Codigo: PCO-0302
	Fecha de Elaboración:		04 DE ABRIL DE 2019	Fecha de Actualización:
2. PROPOSITO CLAVE DEL CARGO				
Brindar atención oportuna y de calidad a los niños, niñas y adolescentes con base a los protocolos de la asociación creemos en ti y a los lineamientos impartidos por el ICBF.				
3. RELACIÓN ORGANIZACIONAL				
Interno: Trabajo social-supervisores clínicos - pedagogía – área administrativa.				
Externo: Instituto Colombiano de bienestar familiar (ICBF) - Fiscalía - Policía de infancia y adolescencia y Defensores de familia				
RESPONSABILIDADES BASICAS				
a) Realizar el proceso Valoración, Diagnostico y formulación del plan de atención a los niños, niñas y adolescentes, ese proceso permitirá al profesional determinar el nivel de afectación emocional del paciente producto del presunto abuso sexual, generando información que permite guiar el proceso especializado y brindar información que apoye la toma de medidas de protección dentro del Proceso de Restablecimiento de Derechos.				
b) Hacer la recepción a los niños, niñas y adolescentes y sus familias. Diligenciar el formato de ingreso (Datos Personales), la historia socio familiar, que permite obtener información del sistema familiar, socioeconómico y la identificación inicial de la problemática de abuso.				
c) Hacer tratamiento a nivel individual, grupal y familiar, el número de terapias varía de acuerdo a la problemática de cada niño, niña y adolescente.				
d) Realizar equipos técnicos para evaluar el proceso terapéutico de cada caso.				
e) Desarrollar acciones de prevención de abuso sexual y maltrato infantil.				
f) Realizar informe de evaluación y diagnostico al mes de inicio de proceso y informes bimensualmente de cada caso y remitir estos a las autoridades competentes (Defensor de Familia, Comisaría o Fiscalía)				
g) Dar respuesta inmediata a los requerimientos de los Defensores de Familia, Comisarias o Fiscalías.				
h) Solicitar supervisión terapéutica a la Dirección en casos difíciles.				
FUNCIONES ADMINISTRATIVAS				
a) Remitir a talleres de prevención del abuso sexual y pautas de crianza a los padres que requieran ese apoyo para fortalecer sus competencias parentales.				
b) Responsabilizarse de la historia de cada usuario, teniendo al día los informes y registrando todas las acciones realizadas con cada usuario (Llamadas, visitas o proceso terapéutico). La duración de cada sesión terapéutica debe ser entre 45 minutos a una hora. En recepciones o en situaciones de crisis es a criterio del terapeuta responsable del caso.				
c) Presentar los informes (Plan de atención integral, Evolución I, Evolución II, Evolución III y Resultado) de cada uno de los casos asignados, en los tiempos y formatos establecidos por los lineamientos técnico administrativos del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.				
d) Entregar cuenta de cobro con los casos activos al finalizar cada mes, Salud, Pensión y ARL				
e) Dar cumplimiento a las citas programadas a los usuarios				
f) Dar el cierre oportuno del caso cuando hay inasistencia o culminación del proceso terapéutico comunicándole antes de esto a la autoridad competente.				
g) Actualizar periódicamente las historias clínicas bajo los lineamientos del ICBF				
h) Archivar la correspondencia en las historias clínicas.				
i) Diligenciar los formatos de excusas y auxilio de transporte de los usuarios bajo lineamientos del ICBF.				
RESPONSABILIDADES EN EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL				
6.1 Cumplir con los procedimientos establecidos para su proceso a cargo en el sistema de gestión de calidad y de procedimientos de trabajo seguros.				
6.2 Participar en las capacitaciones que sea convocado referentes a implementación, mantenimiento y mejora del sistema de gestión integral.				
6.3 Aportar con su trabajo al cumplimiento de los fines misionales de la Asociación, establecidos en la planeación estratégica y el sistema de gestión integral.				
RENDICIÓN DE CUENTAS		DIRECCIÓN GENERAL		
COMPETENCIAS TECNICAS Y/O PROFESIONALES				
EXPERIENCIA	Mínimo dos años en atención clínica de niños, niñas y adolescentes			
EDUCACIÓN	Profesional Psicólogo y Posgrado en atención clínica o jurídica.			
FORMACIÓN	Cursos, diplomados y congresos en atención a primera infancia.			
COMPETENCIAS BASICAS ( HABILIDADES)				
Las competencias institucionales están definidas bajo los lineamientos de la Asociación y son transversales a todas las Unidades; las competencias específicas son aquellas competencias que son necesarias para el desarrollo de las actividades propias del cargo, en ambos casos se selecciona el nivel en donde debe encontrarse la persona para ocupar el cargo.				


Fuente. El Autor

## Anexo I. Perfil de Cargo y funciones Psicólogo Ofensores

	1. INFORMACIÓN GENERAL			
	NOMBRE DEL CARGO:	COORDINADOR CONTABLE		
	UNIDAD:	CONTABLE		
	CARGO DE JEFE INMEDIATO:	DIRECTOR GENERAL	Codigo:	PCC-0202
	Fecha de Elaboración:	04 DE ABRIL DE 2019	Fecha de Actualización:	
2. PROPOSITO CLAVE DEL CARGO				
Atender Niños, Niñas, Adolescentes y jóvenes ofensores sexuales remitidos por el ICBF, así mismo cumplir con lineamientos exigidos por el ICBF				
3. RELACIÓN ORGANIZACIONAL				
Interno: Área administrativa, recepción y auditorías internas.				
Externo: Pacientes y Entidades Gubernamentales				
RESPONSABILIDADES BASICAS				
a)a) Brindar orientación legalmente para los Niños niñas, adolescentes, jóvenes y sus familias frente al proceso legal.				
b) Realizar atención terapéutica por un tiempo de 45 minutos.				
c) Realizar los informes correspondientes al proceso terapéutico.				
d) Estructurar los informes con lenguaje clínico.				
e) Practicar en las reuniones mensuales de equipo.				
f) Realizar una reunión de supervisión clínica mensualmente para realizar un estudio de caso.				
g) Cumplir a cabalidad con el protocolo impartido por la asociación para la atención de los pacientes según sea el caso.				
h) Dictar talleres de padres conforme a la programación anual realizada en la reunión de equipo ofensor.				
RESPONSABILIDADES EN EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL				
6.1 Cumplir con los procedimientos establecidos para su proceso a cargo en el sistema de gestión de calidad y de procedimientos de trabajo seguros.				
6.2 Participar en las capacitaciones que sea convocado referentes a implementación, mantenimiento y mejora del sistema de gestión integral.				
6.3 Aportar con su trabajo al cumplimiento de los fines misionales de la Asociación, establecidos en la planeación estratégica y el sistema de gestión integral.				
RENDICIÓN DE CUENTAS		DIRECCIÓN GENERAL		
COMPETENCIAS TECNICAS Y/O PROFESIONALES				
EXPERIENCIA	2 años manejando poblaciones como consumidores y adictos de sustancias psicoactivas, población con trastorno de conducta y población con trastorno de personalidad			
EDUCACIÓN	Profesional Psicólogo con Posgrado en Neuropsicología, Psicología clínica o Criminología y victimología.			
FORMACIÓN	Cursos acerca la violencia sexual en los niños, niñas y adolescentes.			
COMPETENCIAS BASICAS ( HABILIDADES)				
Las competencias institucionales están definidas bajo los lineamientos de la Asociación y son transversales a todas las Unidades; las competencias específicas son aquellas competencias que son necesarias para el desarrollo de las actividades propias del cargo, en ambos casos se selecciona el nivel en donde debe encontrarse la persona para ocupar el cargo.				

Fuente. El Autor

## Anexo J. Perfil de Cargo y funciones Supervisor de Calidad

	<b>1. INFORMACIÓN GENERAL</b>			
	<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>		<b>SUPERVISOR DE CALIDAD</b>	
	<b>UNIDAD:</b>		<b>ADMINISTRATIVO</b>	
	<b>CARGO DE JEFE INMEDIATO:</b>		<b>COORDINADOR ADMINISTRATIVO</b>	<b>Código:</b> PCA-0301
	<b>Fecha de Elaboración:</b>		<b>04 DE ABRIL DE 2019</b>	<b>Fecha de Actualización:</b>
<b>2. PROPOSITO CLAVE DEL CARGO</b>				
Garantizar el proceso de mejoramiento continuo para obtener la certificación como organización de alta calidad.				
<b>3. RELACIÓN ORGANIZACIONAL</b>				
<b>Interno:</b> Secretaria y Administración <b>Externo:</b> Entidades gubernamentales				
<b>RESPONSABILIDADES BASICAS</b>				
a) Estructurar y realizar los temas de las diferentes reuniones del equipo de gestión de la calidad. b) Realizar los cambios necesarios en los formatos, procedimientos y demás documentación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. c) Realizar y archivar debidamente la sustentación de cada una de las reuniones del sistema. d) Realizar inspección al área de servicios generales. e) Realizar reunión mensual con el área de servicios generales para una retroalimentación y generación de medidas preventivas o correctivas. f) Cumplir con las órdenes que el jefe inmediato necesite siempre y cuando estas estén asociadas a la naturaleza del cargo. g) Recibir casos cerrados y supervisar carpetas bajo los lineamientos del ICBF que debe cumplir cada historia clínica en la regional Bogotá				
<b>RESPONSABILIDADES EN EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL</b>				
6.1 Cumplir con los procedimientos establecidos para su proceso a cargo en el sistema de gestión de calidad y de procedimientos de trabajo seguros. 6.2 Participar en las capacitaciones que sea convocado referentes a implementación, mantenimiento y mejora del sistema de gestión integral. 6.3 Aportar con su trabajo al cumplimiento de los fines misionales de la Asociación, establecidos en la planeación estratégica y el sistema de gestión integral.				
<b>RENDICIÓN DE CUENTAS</b>		<b>DIRECCIÓN GENERAL</b>		
<b>COMPETENCIAS TECNICAS Y/O PROFESIONALES</b>				
<b>EXPERIENCIA</b>	1 Año en Cargos administrativos.			
<b>EDUCACIÓN</b>	Ingeniero industrial o administrador de empresas incluyendo todos los títulos profesionales a fin.			
<b>FORMACIÓN</b>	Curso de Excel avanzado			
<b>COMPETENCIAS BASICAS ( HABILIDADES)</b>				
Las competencias institucionales están definidas bajo los lineamientos de la Asociación y son transversales a todas las Unidades; las competencias específicas son aquellas competencias que son necesarias para el desarrollo de las actividades propias del cargo, en ambos casos se selecciona el nivel en donde debe encontrarse la persona para ocupar el cargo.				

Fuente. El Autor



## Anexo K. Perfil de Cargo y funciones Recepción 1

	1. INFORMACIÓN GENERAL			
	NOMBRE DEL CARGO:	COORDINADOR CONTABLE		
	UNIDAD:	CONTABLE		
	CARGO DE JEFE INMEDIATO:	DIRECTOR GENERAL	Codigo:	PCC-0202
	Fecha de Elaboración:	04 DE ABRIL DE 2019	Fecha de Actualización:	
2. PROPOSITO CLAVE DEL CARGO				
Gestionar las remisiones recibidas mensualmente por ICBF, realizando contacto devoluciones y asignaciones a las áreas correspondientes.				
3. RELACIÓN ORGANIZACIONAL				
Interno: Área Administrativa – Psicólogos – Dirección.				
Externo: ICBF- defensores de familia- Entidades gubernamentales.				
RESPONSABILIDADES BASICAS				
a) Atención al publico				
b) Gestión de Llamadas				
c) Recibir mensualmente los informes de trabajo social, digitalizarlos y descargarlos				
d) Asignación y reprogramación de citas				
e) Supervisión administrativa (Casos cerrados, lista de requerimientos)				
RESPONSABILIDADES EN EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL				
6.1 Cumplir con los procedimientos establecidos para su proceso a cargo en el sistema de gestión de calidad y de procedimientos de trabajo seguros.				
6.2 Participar en las capacitaciones que sea convocado referentes a implementación, mantenimiento y mejora del sistema de gestión integral.				
6.3 Aportar con su trabajo al cumplimiento de los fines misionales de la Asociación, establecidos en la planeación estratégica y el sistema de gestión integral.				
6.4 Contribuir al cálculo y análisis de los indicadores de gestión de su proceso.				
6.5 Reporte de actos y condiciones inseguras dentro de las instalaciones de la Asociación.				
RENDICIÓN DE CUENTAS		DIRECCIÓN GENERAL		
COMPETENCIAS TECNICAS Y/O PROFESIONALES				
EXPERIENCIA	1 año de experiencia en atencion al publico			
EDUCACIÓN	Bachillerato			
FORMACIÓN	Office			
COMPETENCIAS BASICAS ( HABILIDADES)				
Las competencias institucionales están definidas bajo los lineamientos de la Asociación y son transversales a todas las Unidades; las competencias específicas son aquellas competencias que son necesarias para el desarrollo de las actividades propias del cargo, en ambos casos se selecciona el nivel en donde debe encontrarse la persona para ocupar el cargo.				

Fuente. El Autor

## Anexo L. Perfil de Cargo y funciones Recepción 2

	<b>1. INFORMACIÓN GENERAL</b>			
	<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>		<b>COORDINADOR CONTABLE</b>	
	<b>UNIDAD:</b>		<b>CONTABLE</b>	
	<b>CARGO DE JEFE INMEDIATO:</b>	<b>DIRECTOR GENERAL</b>	<b>Código:</b>	<b>PCC-0202</b>
	<b>Fecha de Elaboración:</b>	<b>04 DE ABRIL DE 2019</b>	<b>Fecha de Actualización:</b>	
<b>2. PROPOSITO CLAVE DEL CARGO</b>				
<p>Dar respuesta a solicitudes de las autoridades competentes suministrando la información requerida de las historias clínicas activas y cerradas de la organización, así mismo remitir derechos de petición y tutelas al área designada.</p>				
<b>3. RELACIÓN ORGANIZACIONAL</b>				
<p><b>Interno:</b> Área Administrativa – Psicólogos – Dirección.  <b>Externo:</b> Defensores de familia, Adultos responsables, familias en proceso, ICBF, centros zonales.</p>				
<b>RESPONSABILIDADES BASICAS</b>				
<p>A. Atención al publico          B. Gestión de Llamadas          C. Asignación y reprogramación de citas          D. Responder correos electrónicos de solicitudes de autoridades competentes.          E. Remitir solicitudes realizadas a los terapeutas, coordinación y dirección.          F. Responder vía correo certificado.          G. Supervisión administrativa (Casos cerrados, lista de requerimientos)</p>				
<b>RESPONSABILIDADES EN EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL</b>				
<p>6.1 Cumplir con los procedimientos establecidos para su proceso a cargo en el sistema de gestión de calidad y de procedimientos de trabajo seguros.          6.2 Participar en las capacitaciones que sea convocado referentes a implementación, mantenimiento y mejora del sistema de gestión integral.          6.3 Aportar con su trabajo al cumplimiento de los fines misionales de la Asociación, establecidos en la planeación estratégica y el sistema de gestión integral.          6.4 Contribuir al cálculo y análisis de los indicadores de gestión de su proceso.          6.5 Reporte de actos y condiciones inseguras dentro de las instalaciones de la Asociación.</p>				
<b>RENDICIÓN DE CUENTAS</b>		<b>DIRECCIÓN GENERAL</b>		
<b>COMPETENCIAS TECNICAS Y/O PROFESIONALES</b>				
<b>EXPERIENCIA</b>	1 año de experiencia en atencion al publico			
<b>EDUCACIÓN</b>	Bachillerato			
<b>FORMACIÓN</b>	Office			
<b>COMPETENCIAS BASICAS ( HABILIDADES)</b>				
<p>Las competencias institucionales están definidas bajo los lineamientos de la Asociación y son transversales a todas las Unidades; las competencias específicas son aquellas competencias que son necesarias para el desarrollo de las actividades propias del cargo, en ambos casos se selecciona el nivel en donde debe encontrarse la persona para ocupar el cargo.</p>				

Fuente. El Autor

# Anexo M. Perfil de Cargo y funciones Archivo 1.

	<b>1. INFORMACIÓN GENERAL</b>		
	<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	<b>AUXILIAR DE ARCHIVO</b>	
	<b>UNIDAD:</b>	<b>ADMINISTRATIVA</b>	
	<b>CARGO DE JEFE INMEDIATO:</b>	<b>COORDINADOR ADMINISTRATIVO</b>	<b>Codigo: PCA-06</b>
	<b>Fecha de Elaboración:</b>	<b>04 DE ABRIL DE 2019</b>	<b>Fecha de Actualización:</b>
<b>2. PROPOSITO CLAVE DEL CARGO</b>			
Organizar y clasificar las historias clínicas de los pacientes en físico, de ingreso casos nuevos, reaperturas y casos cerrados, para llevar un registro adecuado y facilitar la información del paciente rápida y oportuna en el momento que los colaboradores lo requieran.			
<b>3. RELACIÓN ORGANIZACIONAL</b>			
<b>Interno:</b> Psicólogos y Área Administrativa.			
<b>Externo:</b> Almacén y Archivistas nacionales.			
<b>RESPONSABILIDADES BASICAS</b>			
a) Recibir las historias clínicas de los nuevos pacientes ya ingresados a la base de datos de la asociación. b) Organizar y clasificar por orden alfabético, psicólogos y estado de la historia clínica (activo o cerrado) en los diferentes casos. c) Recibir las historias clínicas de otras sedes, verificar la cantidad de carpeta entregadas para así trasladarla a la bodega general y reportar si se presenta alguna inconsistencia. d) Planificar la entrega del otro día de los nuevos casos ingresados. e) Recibir las carpetas de los casos realizados en el día. f) Busca y entrega los casos cerrados que requieran los profesionales.			
<b>RESPONSABILIDADES EN EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL</b>			
6.1 Cumplir con los procedimientos establecidos para su proceso a cargo en el sistema de gestión de calidad y de procedimientos de trabajo seguros.			
6.2 Participar en las capacitaciones que sea convocado referentes a implementación, mantenimiento y mejora del sistema de gestión integral.			
6.3 Aportar con su trabajo al cumplimiento de los fines misionales de la Asociación, establecidos en la planeación estratégica y el sistema de gestión integral.			
6.4 Contribuir al cálculo y análisis de los indicadores de gestión de su proceso.			
6.5 Reporte de actos y condiciones inseguras dentro de las instalaciones de la Asociación.			
<b>RENDICIÓN DE CUENTAS</b>		<b>DIRECCIÓN GENERAL</b>	
<b>COMPETENCIAS TECNICAS Y/O PROFESIONALES</b>			
<b>EXPERIENCIA</b>	1 Año en archivo		
<b>EDUCACIÓN</b>	Bachillerato		
<b>FORMACIÓN</b>	Office		
<b>COMPETENCIAS BASICAS ( HABILIDADES)</b>			
Las competencias institucionales están definidas bajo los lineamientos de la Asociación y son transversales a todas las Unidades; las competencias específicas son aquellas competencias que son necesarias para el desarrollo de las actividades propias del cargo, en ambos casos se selecciona el nivel en donde debe encontrarse la persona para ocupar el cargo.			


Fuente. El Autor

## Anexo N. Perfil de Cargo y funciones Archivo 2.

	1. INFORMACIÓN GENERAL			
	NOMBRE DEL CARGO:	AUXILIAR DE ARCHIVO		
	UNIDAD:	ADMINISTRATIVO		
	CARGO DE JEFE INMEDIATO:	COORDINADOR ADMINISTRATIVO	Codigo:	Código: PCA-05
	Fecha de Elaboración:	04 DE ABRIL DE 2019	Fecha de Actualización:	
2. PROPOSITO CLAVE DEL CARGO				
Ejecutar las tareas que requieran las diferentes áreas y profesionales a cargo en la asociación en asuntos de archivo, recepción y mensajería.				
3. RELACIÓN ORGANIZACIONAL				
Interno: Psicología- pedagogía- secretaria- Archivo				
Externo: Bancos-Juzgados- Centros zonales- Sede Bogotá- regional				
RESPONSABILIDADES BASICAS				
a) Clasificar y empacar casos cerrados y traslado de historial al archivo general				
b) Realizar pagos y consignaciones en las diferentes entidades bancarias.				
c) Radicar documentos necesarios en los juzgados correspondientes.				
d) Prestar asistencia a familias en medidas de protección en los centros zonales.				
e) Brindar atención y orientación a los usuarios				
f) Es el encargado de recibir las historias a la parte administrativa y organizarla alfabéticamente.				
g) Maneja agenda para apoyar a los terapeutas en los requerimientos administrativos que soliciten				
RESPONSABILIDADES EN EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL				
6.1 Cumplir con los procedimientos establecidos para su proceso a cargo en el sistema de gestión de calidad y de procedimientos de trabajo seguros.				
6.2 Participar en las capacitaciones que sea convocado referentes a implementación, mantenimiento y mejora del sistema de gestión integral.				
6.3 Aportar con su trabajo al cumplimiento de los fines misionales de la Asociación, establecidos en la planeación estratégica y el sistema de gestión integral.				
6.4 Contribuir al cálculo y análisis de los indicadores de gestión de su proceso.				
6.5 Reporte de actos y condiciones inseguras dentro de las instalaciones de la Asociación.				
RENDICIÓN DE CUENTAS		DIRECCIÓN GENERAL		
COMPETENCIAS TECNICAS Y/O PROFESIONALES				
EXPERIENCIA	1 Año en archivo			
EDUCACIÓN	Bachillerato			
FORMACIÓN	Office			
COMPETENCIAS BASICAS ( HABILIDADES)				
Las competencias institucionales están definidas bajo los lineamientos de la Asociación y son transversales a todas las Unidades; las competencias específicas son aquellas competencias que son necesarias para el desarrollo de las actividades propias del cargo, en ambos casos se selecciona el nivel en donde debe encontrarse la persona para ocupar el cargo.				


Fuente. El Autor

## Anexo O. Perfil de Cargo y funciones pedagogía

	<b>1. INFORMACIÓN GENERAL</b>			
	<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>		<b>PEDAGOGA</b>	
	<b>UNIDAD:</b>		<b>OPERATIVO</b>	
	<b>CARGO DE JEFE INMEDIATO:</b>		<b>COORDINADOR ADMINISTRATIVO</b>	<b>Código: PCO-0503</b>
	<b>Fecha de Elaboración:</b>		<b>04 DE ABRIL DE 2019</b>	<b>Fecha de Actualización:</b>
<b>2. PROPOSITO CLAVE DEL CARGO</b>				
<p>Cuidar la integridad de todos los pacientes de la asociación creemos en ti que se encuentren en las diferentes salas de espera el cual es su puesto de trabajo.</p>				
<b>3. RELACIÓN ORGANIZACIONAL</b>				
<p><b>Interno:</b> Secretaria - administración  <b>Externo:</b> Pacientes</p>				
<b>RESPONSABILIDADES BASICAS</b>				
<p>a) Explicar a los pacientes que llegan por primera vez a la asociación el protocolo de cuidado con los niños, planes de emergencia, derecho y deberes de los pacientes y buzón de sugerencias.  b) Cuidar la integridad de los pacientes que se dejan en la sala de espera mientras el acudiente es atendido por la misma psicóloga en sesiones familiares.  c) Dar refrigerios a los niños niñas adolescentes y jóvenes que se encuentren en las diferentes salas de espera, llenando el formato Control Refrigerio y control de asistencia.  d) Acompañamiento cuando se pone en protección algún niño.  e) Suministrar actividades didácticas a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes que están en las diferentes salas de espera como impresión de imágenes.  f) Establece el tipo de funciones y acciones concretas que quien vaya a ocupar el cargo, debe realizar para dar cumplimiento al propósito del mismo. Es importante verificar que las funciones contenidas en este apartado, efectivamente sean suficientes y necesarias para conseguir el propósito del cargo; se enumerarán cada una de las funciones y se especificara en qué consisten.</p>				
<b>RESPONSABILIDADES EN EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL</b>				
<p>6.1 Cumplir con los procedimientos establecidos para su proceso a cargo en el sistema de gestión de calidad y de procedimientos de trabajo seguros.  6.2 Participar en las capacitaciones que sea convocado referentes a implementación, mantenimiento y mejora del sistema de gestión integral.  6.3 Aportar con su trabajo al cumplimiento de los fines misionales de la Asociación, establecidos en la planeación estratégica y el sistema de gestión integral.  6.4 Contribuir al cálculo y análisis de los indicadores de gestión de su proceso.  6.5 Reporte de actos y condiciones inseguras dentro de las instalaciones de la Asociación.</p>				
<b>RENDICIÓN DE CUENTAS</b>		<b>DIRECCIÓN GENERAL</b>		
<b>COMPETENCIAS TECNICAS Y/O PROFESIONALES</b>				
<b>EXPERIENCIA</b>	1 Año en Trabajos con niños en el sector educativo.			
<b>EDUCACIÓN</b>	Pedagogía, Técnico auxiliar preescolar o Atención a primera infancia.			
<b>FORMACIÓN</b>	Curso de atención a primera infancia. (Opcional)			
<b>COMPETENCIAS BASICAS ( HABILIDADES)</b>				
<p>Las competencias institucionales están definidas bajo los lineamientos de la Asociación y son transversales a todas las Unidades; las competencias específicas son aquellas competencias que son necesarias para el desarrollo de las actividades propias del cargo, en ambos casos se selecciona el nivel en donde debe encontrarse la persona para ocupar el cargo.</p>				

Fuente. El Autor

## Anexo P. Perfil de Cargo y funciones Auxiliar Contable

	<b>1. INFORMACIÓN GENERAL</b>			
	<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>		<b>AUXILIAR DE SISTEMAS</b>	
	<b>UNIDAD:</b>		<b>OPERATIVO</b>	
	<b>CARGO DE JEFE INMEDIATO:</b>	<b>COORDINADOR ADMINISTRATIVO</b>	<b>Código:</b>	<b>Código: PCO-0503</b>
	<b>Fecha de Elaboración:</b>	<b>04 DE ABRIL DE 2019</b>	<b>Fecha de Actualización:</b>	
<b>2. PROPOSITO CLAVE DEL CARGO</b>				
Verificar y asegurar el funcionamiento adecuado de equipos, así mismo verificar y dar respuesta a las solicitudes enviadas por el ICBF				
<b>3. RELACIÓN ORGANIZACIONAL</b>				
<b>Interno:</b> ADMINISTRACION- OPERATIVO <b>Externo:</b> ICBF				
<b>RESPONSABILIDADES BASICAS</b>				
a) Realizar mantenimiento a computadores b) Revisar, y archivar las historias de los usuarios emitidas por los psicólogos c) Apoyar y controlar al archivo físico y en bodega d) Mantener actualizados y disponibles los diferentes formatos que se requieren en la organización e) Manejar y controlar el uso y consumo de papelería en todas las regionales f) Manejar la aplicación SIM para la gestión de retiros. g) Supervisar historias clínicas de psicólogos asignados h) Actualizar e instalar programas que sean necesarios i) Manejo de las agendas de los terapeutas (asignación y cancelación de citas diariamente) j) Recibir la correspondencia que trae mensajería semanalmente y realizar el respectivo reparto k) Ingresar al sistema las carpetas de los niños, niñas y adolescentes que ingresan por primera vez a la Asociación l) Ingresar a los niños, niñas y adolescentes a la base de datos, la cual alimenta el formato de caracterización (T36) que se envía mensualmente al ICBF m) Realizar la instalación de cámaras cuando la requieran las terapeutas, dirección y coordinación n) Revisar las carpetas de los terapeutas asignados por la administración. o) Recibir las carpetas de los usuarios cuando se cierra el caso de acuerdo a los terapeutas asignados (6 terapeutas). p) Realizar seguimiento a las cámaras CCTV e informar a la coordinación cualquier novedad q) Realizar seguimiento a los informes de cierre de Psiquiatría y Trabajo social r) Asistir a las capacitaciones que se requieran para su crecimiento profesional y personal.				
<b>RESPONSABILIDADES EN EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL</b>				
6.1 Cumplir con los procedimientos establecidos para su proceso a cargo en el sistema de gestión de calidad y de procedimientos de trabajo seguros. 6.2 Participar en las capacitaciones que sea convocado referentes a implementación, mantenimiento y mejora del sistema de gestión integral. 6.3 Aportar con su trabajo al cumplimiento de los fines misionales de la Asociación, establecidos en la planeación estratégica y el sistema de gestión integral. 6.4 Contribuir al cálculo y análisis de los indicadores de gestión de su proceso. 6.5 Reporte de actos y condiciones inseguras dentro de las instalaciones de la Asociación.				
<b>RENDICIÓN DE CUENTAS</b>		<b>DIRECCIÓN GENERAL</b>		
<b>COMPETENCIAS TECNICAS Y/O PROFESIONALES</b>				
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo 3 años			
<b>EDUCACIÓN</b>	Profesional o Técnico en Contabilidad, Administración de empresas, secretario o afines.			
<b>FORMACIÓN</b>	Conocimientos en sistemas, administración, facturación y mantenimiento.			
<b>COMPETENCIAS BASICAS ( HABILIDADES)</b>				
Las competencias institucionales están definidas bajo los lineamientos de la Asociación y son transversales a todas las Unidades; las competencias específicas son aquellas competencias que son necesarias para el desarrollo de las actividades propias del cargo, en ambos casos se selecciona el nivel en donde debe encontrarse la persona para ocupar el cargo.				

Fuente. El Autor